

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Anneli Haabu

**TURISMISIHTKOHA ARENDUS- JA
TURUNDUSORGANISATSIOONIDE TEGEVUSMUDELID
SIHTKOHA JUHTIMISEL EESTI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Tatjana Koor MSc

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Tatjana Koor

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Gerda Mihhailova

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Anneli Haabu

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide roll ja tegevusmodelid sihtkoha juhtimisel.....	9
1.1. Turismisihtkoha juhtimine ja seda mõjutavad tegurid	9
1.2. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide roll sihtkoha juhtimisel	14
1.3. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide tegevusmodelid	21
2. Uuring Eesti turismisihtkohtade juhtimisorganisatsioonide jaotusest ja tegevusmodelitest	30
2.1. Ülevaade Eesti turismi hetkeolukorrast ja juhtimisest	30
2.2. Eesti turismisihtkoha juhtimisorganisatsioonide tegevusmodelite uuring ja metoodika.....	34
2.3. Uuringu tulemused	37
2.4. Järeldused ja ettepanekud.....	53
Kokkuvõte	62
Viidatud allikad	66
Lisad.....	75
Lisa 1. Sihtkoha ja DMO jaotuvuse mõõdikud	75
Lisa 2. Uuringu eesmärk, meetodid, toimumise aeg ja teoreetiline alus	76
Lisa 3. Uuringusse kaasatud Eesti DMOd	78
Lisa 4. Uuringu ankeet DMODEle	79
Lisa 5. Uuringu ankeet ettevõtjatele.....	84
Lisa 6. Fookusgrupi intervjuu teemad ja küsimused.....	89
Lisa 7. Dokumendi- ja internetiuuringu statistilised arvandmed	90
Lisa 8. Küllastajate teekonnad Märjamaa ja Mustvee vallas	91
Lisa 9. Turistide ja maakonna pindala ning elanike suhtarvud aastal 2019	92
Lisa 10. Ettevõtjate hinnang ja DMODE enesehinnang DMODE võimekusele.....	93

Lisa 11. DMOde ja ettevõtjate eelistused DMOde struktuuri kuulumise ja juhtimise tõhusust mõjutavate kriteeriumide alusel.....	94
Lisa 12. Eesti DMOde tugevused ja kitsaskohad.....	95
Lisa 13. Eesti sihtkohtade tugevused ja kitsaskohad	96
Lisa 14. Eesti DMOde soovituslik tegevusmudel	97
Summary	98

SISSEJUHATUS

Aastal 2019 oli rahvusvaheline turistide saabumiste arv maailmas 1,5 miljardit (World Tourism Organization (UNWTO), 2020, lk 3). Turism on maailmas suuruselt kolmas ekspordikategooria pärast keemia- ja kütusetootmist edestades auto- ja toiduainetetööstust. Turismist saavad majanduslikku kasu nii vähemarenenud kui ka kiire majanduskasvuga riigid, turism toetab innovatsiooni, loob töökohti, arendab ettevõtlust. (UNWTO, 2019c) Sihtkohtade jätkusuutliku arengu tagamiseks ning kohaliku elanikkonna heaolu suurendamiseks ei saa majanduskasv toimuda vaid mahtudes. Suurema lisandväärtuse pakkumine eeldab turismisihtkohtade ja -ettevõtjatega seotud organisatsioonidelt suuremat vastutust juhtimisel. (UNWTO, 2019b)

Üks sihtkoha haldamise edukamatest meetoditest on selle strateegiline juhtimine läbi turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide (*Destination Management Organizations*, edaspidi juhtimisorganisatsioonid, DMOd). DMO kui sihtkohta tervikuna hõlmav organisatsioon vajab sihtkoha konkurentsivõime kasvatamiseks turismimajanduse tuleviku trendidest lähtuvat terviklikku tegevuste süsteemi, mida saab rakendada nii riiklikul, regionaalsel kui maakondlikul tasandil. (Borzyszkowski, 2015, lk 57) Reinhold, Zazh ja Krizaj (2017, lk 463) arvates peavad DMOd tegevus- ja finantseerimismudeleid muutma, et ennast positsioneerida turul ja tuua läbi pakutavate tegevuste ettevõtetele rohkem kasu. Oluline on arusaam, milliseid tegevusi sihtkoht vajab ja sellest tuleneb, milliseid kompetentse see DMOlt nõuab. Tegevusmudel peab olema kasulik ja looma väärtust erinevatele huvirühmadele, sellel on suur mõju nii sihtkoha ettevõtlusele, majandusele kui ka organisatsiooni enda jätkusuutlikkusele.

DMO tegevusmudelit mõjutavad kaasamist vajavad huvirühmad, avaliku sektori osalus ja riigi- ning valitsusasutuste ning seadusandlus ja maksupoliitika (Reinhold *et al.*, 2017, lk 477). Buhalis, Costa ja Ford, (2005, lk 230) täiendavad, et huvirühmad on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist, kuigi neil on erinevad huvid ja arusaamad sihtkoha

juhtimisest. See omakorda muudab DMO tegevuse keeruliseks, kuna lähtuma peab sihtkoha identiteedist ja koondama kõik osapooled ja tooted terviklikuks ühiste eesmärkidega süsteemiks.

Magistritöö probleemküsimus on, et milliseid tegevusmudeleid saab DMO rakendada turismisihtkohtade juhtimisel.

Eesti majandusele on turismisektor laiaulatusliku mõjuga, koos kaudse mõjuga annavad turism ja sellega seotud tooted ning teenused ligi 8% riigi SKPst (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, 2019). Valdkonnas töötab 28 000 inimest (SA Kutsekoda, 2018, lk 8). Turismiteenused moodustavad kogu teenuste ekspordist kolmandiku, reisiteenuste eksport ehk välisturistide kulutused Eestis aastal 2018 olid 1,5 miljardit eurot, turismitulu mõõdeti 1,96 miljardit eurot (EAS, 2019).

Perioodiks 2021–2024 koostab Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (MKM) koostöös EASi turismiarenduskeskusega (TAK) raamdokumenti, mis võib tuua kaasa uute turismipiirkondade määratlemise ja seniste sihtfinantseerimispõhimõtete muutmise (SA Põhja-Eesti Turism, 2020). Eesti turismi programmi 2021–2024 tööversiooni strateegiline eesmärk aastaks 2024 on, et Eesti kui reisisihi külastusmotiiviks olevad sihtkohad ja tõmbekeskused on eristuvad, mitmekesiste elamustega, strateegiliselt juhitud ja elujõulised. Alaeesmärk on jõuda sihtkoha turundamisest turismisihtkoha juhtimiseni, selle eelduseks on DMOde tugevdamine ja üleminek vaid toetuspõhiselt mudelilt turutõrkeid vähendavatele koostöö- ja tegevusmodelitele. (Anton, 2019)

Eestis on ligikaudu 30 sihtkoha juhtimise ülesandeid täitvat organisatsiooni või koostöövõrgustikku (EAS turismiarenduskeskus, 2020), kelle tegevus on eelkõige turunduslik. Sihtkohtade vaheline regionaalne koostöö ja senised turismiregioonide geograafilised piirid ei järgi külastajateekonna loogikat. Sihtkoha juhtimises ei nähta terviklikku turismiökosüsteemi ning puudub ka selge vastutuse ja rollide jaotus, mille tõttu on dubleerivaid tegevusi ja konkureeritakse ühistele finantseerimisallikatele. Sihtkoha juhtide, kohaliku kogukonna, ettevõtjate ja avaliku sektori turismialases koostöös on palju osalisi, kuid vähe koostööd. (Haabu, 2018, lk 51–53; Viks & Kattai, 2020, lk 43) TAK endise direktori Margus Sameli (suuline vestlus 18.09.2019) sõnul

vajavad Eesti turismiregioonide geograafiline jaotus, DMOde rollid, funktsioonid ning huvirühmadele pakutavad tegevused selgemat piiritlemist ning reformi, et süsteemse juhtimisega tagada piirkondade areng ja kvaliteetne külastajateekond ning -kogemus.

Eelnevast tulenevalt on magistritöö eesmärk esitada ettepanekuid EASi turismiarenduskeskusele ja teistele turismiasjalistele turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide optimaalse geograafilise jaotuse ja võimalike tegevusmodelite rakendamiseks Eesti sihtkohtade juhtimisel. Lähtudes ülaltoodust on uurimisküsimused:

1. Milline on Eesti kui turismisihtkoha juhtimist toetav geograafiline jaotus?
2. Milliseid tegevusmudeleid ja kuidas peavad Eesti turismisihtkohtade juhtimisorganisatsioonid rakendama?

Töö eesmärgi täitmiseks on kavandatud järgmised uurimisülesanded:

1. Koostada teoreetiline ülevaade turismisihtkoha juhtimisest ja DMO rollist selles.
2. Anda ülevaade turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide tegevusmodelite komponentidest ja selgitada millised tulemuslikkuselt sobiksid sihtkoha juhtimiseks.
3. Analüüsida Eesti turismisihtkohtade võimekust iseloomustavaid arvandmeid ja juhtimise hetkeolukorda tuginedes statistilistele andmetele, internetiuuringule ning dokumendianalüüsile.
4. Korraldada DMOde tegevusmodelite uuring küsitluse meetodil Eesti DMOde esindajate ja turismiettevõtete hulgas saamaks teada nende nägemust DMOde geograafilisest jaotusest ning tegevusmodelitest hetkel ja tulevikus.
5. Analüüsida uuringu tulemusi.
6. Teha ettepanekuid Eesti DMOdele geograafilise jaotuse ning tegevusmodelite kohta.

Töö teooria esimeses osas autor defineerib tuginedes teadusallikatele turismisihtkoha, sh selle geograafilised aspektid ja ökosüsteemi mõiste, käsitleb sihtkoha juhtimist ja sellega seonduvaid protsesse ning mõju majandusele. Teooria teine alapeatükk keskendub DMO rollidele, funktsioonidele ja tõhususele sihtkoha juhtimises. Teooria kolmas osa avab tegevusmodelite mõiste ning DMOdele sobivate tegevusmodelite kontseptsioonid ja pakutava väärtuse. Olulisematest autoritest võiks esile tuua juhtivad sihtkohtade ja DMOde uurijad Beritelli, Borzyszkowski, Buhalis, Considine, Dredge, Gajdošíková,

Gajdošik, Pechlaner, Presenza ja Reinhold. Teoreetilistest allikatest moodustavad enamuse teadusartiklid teadusandmebaasidest nagu EBSCO Discovery, Emerald, Sage Journals, SienceDirect.

Töö empiirilises osas antakse esmalt ülevaade Eesti turismisihtkohtade juhtimise hetkeolukorrast, teises alapeatükis kirjeldatakse uurimismetoodikat ning uuringu korraldust. Empiirilise osa kolmas alapeatükk tutvustab uuringu tulemusi ja neljandas alapeatükis esitab autor järeldused ja ettepanekud. Tööl on kokkuvõte ja 14 lisa. Selle magistritöö peamised lugejad võiksid olla turismisihtkohtade juhtimise, arendamise ning turundamisega tegelevad turismiasjalised. Samuti soovib autor tänada juhendajat ning EASi turismiarenduskeskuse strateegilise arenduse meeskonda panuse eest töö valmimisel.

1. TURISMISIHTKOHA ARENDUS- JA TURUNDUSORGANISATSIOONIDE ROLL JA TEGEVUSMUDELID SIHTKOHA JUHTIMISEL

1.1. Turismisihtkoha juhtimine ja seda mõjutavad tegurid

Koht on edukas siis, kui seal on head võimalused nii elamiseks, töötamiseks kui ka külastamiseks. Piirkonnas, kus turism on oluline tegevusala, mõjutavad turismitulud majandust märkimisväärselt. Turismisihtkoha määratlemine ja selle juhtimine on keeruline, sest üks sihtkoht võib hõlmata mitmeid omavalitsusi, geograafilisi alasid ja erinevaid organisatsioone ning huvirühmasid, kes kõik peavad tegema koostööd sihtkoha igapäevaseks toimimiseks ja konkurentsipüsimiseks. Selles peatükis avab autor sihtkoha mõiste ja selgitab selle juhtimise vajalikkust.

Turismil kui kohapõhisel majandusharul on oluline roll piirkonna arengus, töökohtade loomisel ja investeringute meelitamisel sihtkohta (Dredge, 2016, lk 349). Globaalne majanduskasv on turismi tähendust ajanud muutnud: kui 1995.a. keskendus turismi mõiste vaid väljapoole oma tavalist töö- ja elukeskkonda reisiva turisti käitumisele, siis aastast 2010 näeb Maailma Turismiorganisatsioon (United Nations World Tourism Organization, UNWTO) turismi kui majandusarengu mootorit, tuues juurde turistide liikumisest tuleneva sotsiaal-kultuurilise, keskkondliku ja majandusliku mõju sihtkohtadele (Hristov, 2015, lk 221). Ka Bornhorst, Ritchie ja Sheehan (2010, lk 573) nõustuvad, et turismimajanduse kontekstis on turisti käitumise mõistmine vajalik, kuid turismisihtkoht ja selle toimimine on olulisuselt üks peamisi temaatikaid.

UNWTO (2019a, lk 14) definitsiooni järgi on turismisihtkoht administratiivsete või analüütiliste piiridega füüsiline ruum, kus külastaja saab ööbida. Morrison (2018, lk 4) kirjeldab sihtkohta kui väljaspool kodu asuvat terviklikku geograafilist ala nagu näiteks riik, linn, rahvus- või teemapark. Varasemalt tähendas turismisihtkoht vaid reisi

lõppsihtkohta, kus oli planeeritud veeta enamus reisi ajast (Buhalis *et al.*, 2005, lk 229). Sihtkoht saab olla osa laiemast võrgustikust, mis moodustab geograafiliselt kokku juba suurema sihtkoha (UNWTO, 2019c, lk 14). Bieger (1998, lk 7) selgitab, et mida kaugemal asub sihtkoht külastaja alalisest elukohast, seda suuremana ta seda enda jaoks määratleb. Näitena toob ta, et kui hiinlasele on kogu Põhja-Euroopa sihtkoht, siis suusahuvilisele on sihtkoht vaid üks väike küla või mägikuurort Alpides.

Lisaks eelpool kirjeldatud geograafilistele aspektidele eristavad Beritrelli (2009) ning d'Angella, De Carlo ja Sainaghi (2010, lk 63) kahte sihtkoha tüüpi:

- Ettevõtte-tüüpi sihtkoht (*corporate-type*) kuulub reeglina ettevõttele või eraisikule (kruisilaev, Disneyland, golfikeskus), võib olla mastaabilt eraldiseisev reisieesmärk.
- Kogukonna-tüüpi sihtkoht (*community-type*) (riik, linn, saar) koosneb paljude ettevõtete teenustest ja toodetest, kaasatud on avalik sektor ja kohalik kogukond.

UNWTO (2019c, lk 14) iseloomustab sihtkohta kui paljude toodete ja tegevuste klastrit, millel on immateriaalne kuvand ja oma identiteet ning mis tekitab koos füüsilise ruumiga külastaja jaoks tervikliku väärtusahela. Buhalis (2000, lk 97) vaatlebki sihtkohta külastaja vaatenurgast ning tõdeb, et sihtkoha määratlemine on siiski üsna subjektiivne. Tema sõnul on vaid geograafiline ja poliitiline piiritlemine ebapiisav, sest külastajate tõlgendus ja arusaam sihtkohast sõltub iga inimese reisirajektuorist ja -eesmärgist, kultuurilisest taustast, haridustasemest ja ka varasematest teadmistest või reisikogemustest. Neuhofer, Buhalis ja Ladkin (2012, lk 36) juhivad tähelepanu paradigma muutusele – tänu tehnoloogia arengule ja sotsiaalmeedia tekkele on 21. sajandil info ja reisikogemused kättesaadavamad kui kunagi varem, külastajad osalevad ise järjest enam oma reise loomisel ja arusaam turismisihtkohast tekib külastaja ja sihtkoha koosloomes.

Raun, Ahas ja Tiru (2016, lk 210–211) on kirjeldanud viit dimensiooni, millega turismisihtkohad eristuvad ja mis mõjutavad ka nende konkurentsivõimet:

- ruumiline ja geograafiline mitmekesisus – eristub peamine tõmbekeskus, mida ümbritseb lai valik teisi sihtkohti suurema sihtkoha sees;
- ajaline dimensioon – sihtkohad on hooajalised, külastused sõltuvad puhkustest, sündmuste toimumise ajast, transpordiaegadest ja ajavöönditest;

- sihtkoha külastajatel (segmentid, rahvus, reisi eesmärk, elustiil, esma- või korduskülastaja jne) ja kohalikul kogukonnal (sh turismettevõtjad, kohaliku elaniku profiil, haldusjaotus, kultuurilised eripärad jne) on unikaalne kooslus;
- sotsiaalne dimensioon – sihtkoha valik sõltub külastaja sotsiaalsest staatuses, sissetulekust, haridustasemest;

Välise nõudluse vaatenurgast ei huvita külastajat mitte niivõrd sihtkoha üldised administratiivsed piirid, vaid pigem sinna saabumise ja sealt lahkumise geograafilised punktid, külastatavad atraksioonid ja tarbitud teenused. Üldise reisiotsuseni viivad inimese tema emotsioonid ja vajadused ehk tõuketegurid, neile peavad vastama sihtkoha omadused ja komponendid ehk sobivad tõmbetegurid, mille alusel tehakse otsus konkreetse sihtkoha kasuks. (Robinson, 2012, lk 34) Jenkins, Dredge ja Taplin (2011, lk 23) sõnadega saab kokku võtta, et turisti ehk külastaja jaoks on turismisihtkoht hüvede ja emotsioonide kogum, mida ta saab tarbida vastavalt oma vajadustele ja soovidele, kultuurilisele taustale või sotsiaalsele ja majanduslikule seisusele.

Sihtkoha pakkumisega seotud ettevõtete ja avaliku sektori jaoks on sihtkoht koht, kus arendada ja pakkuda turismiteenuseid ja -tooteid, teenida läbi selle majanduslikku kasu ning luua väärtust ka lõpptarbijale (Soteriades, 2012, lk 115). Bieger (1998, lk 8) väitel domineerib sihtkohas tavaliselt üks sellele piirkonnale omane turismivorm ja mõistlik on sihtkohal positsioneerida ja ettevõtjatel eristuda just selle järgi. Eeltoodud arvesse võttes on sihtkoha pakkumise eristumine, unikaalsete toodete ja teenuste olemasolu nõudluse kasvu ja külastaja positiivsete emotsioonide ning rahulolu saavutamiseks oluline.

Turismisihtkoht moodustub omavahelises sõltuvuses olevatest erinevatest materiaalistest ja mittemateriaalistest komponentidest ja muutus ühes komponendis tekitab reeglina muutusi ka teistes (Jovicic, 2019, lk 277). Gretzel, Werthner, Koo ja Lamsfus (2015, lk 560) määratluseel moodustab sihtkoht ökosüsteemi, mis eeldab lisaks turismisihtkoha komponentidele ka kaasaegset tehnoloogilist infrastruktuuri koos teadmiste arengu ja inimressursiga. Tulenevalt magistritöö probleemküsimusest keskendub autor just kogukonna-tüüpi sihtkohale, kuna see hõlmab suuremat süsteemi, rohkem komponente, tegevusi, osapooli ja huvirühmasid. Tabelisse 1 on koondatud põhilised kogukonna-tüüpi turismisihtkohta iseloomustavad komponendid ja tunnuselemendid.

Tabel 1. Kogukonna-tüüpi turismisihtkoha komponendid

Sihtkoha komponendid	Kirjeldus
Atraktsioonid	Loodusressursil ja kultuuripärandil põhinevad atraktsioonid ja vaatamisväärsused nagu rahvuspark, kanjon, kosk vms. Tehislikud atraktsioonid nagu muuseumid, teema- ja lõbustuspargid, elamuskeskused vms.
Ligipääsetavus	Transpordisüsteem, terminaalid, sadamad, ühistransport, autorent, sh ligipääsetavus puuetega inimestele jne.
Infrastruktuur	Teed, ehitised, valgustus, pargid jne.
Turismi superstruktuur ja seda teenindav tööjõud	Majutus- ja toitlustusasutused ning nende personal.
Turismitooted ja -tegevused ja seda teenindav tööjõud	Pakettreisid, teenuspaketid, pere- ja äriturismitooide, aktiivse puhkuse tooted ja teenused (purjetamine, matkamine vms)
Turismiga otseselt mitte-seotud lisateenused	Lisateenused mida turistid vajavad (pank, rahavahetus, apteek, post, jaekaubandus, kindlustus, kütus jne.
Sündmused	Suurkontserdid, spordivõistlused, festivalid jne.
Sihtkoha juhtimine	Turismisihtkohta info ja juhtimise, kuvandi, arenduse ja turundusega tegelev koordineeriv organisatsioon või võrgustik, turismi reguleeriv seadusandlus ja poliitika.
Kohalik kogukond ja huvirühmad	Kohalik kogukond, avalik sektor ja seotud huvirühmad on teadlikud ja kaasatud sihtkoha arengusse ja juhtimisse.
Sihtkoha imidž ja maine	Sihtkoha unikaalne imidž koosneb nii ressurssidest kui ka turvalisusest, külalislahkusest, teenidustasemest, keskkonno-ohutusest jne

Allikad: autori koostatud Buhalis, 2000, lk 98; Buhalis *et al.*, 2005, lk 229; Lew & Cheer, 2017, lk 6; Morrison, 2018, lk 4; Presenza, 2005, lk 10; Presenza, Sheehan ja Ritchie, 2005, lk 2; UNWTO, 2007, lk 2 põhjal.

Resümeerides eelnevat, on turismisihtkoht erinevatest komponentidest koosnev ja omavahel tihedalt seotud turismitoodete ja -teenuste kogum, kus ühe komponendi muudatused mõjutavad ka teisi ja nende omavahelisi suhteid. Nõudluse vaatenurgast ei saa turismisihtkohta administratiivselt ja geograafiliselt piiritleda, kuna see sõltub külastajast, tema teekonnast, huvidest ja soovidest. Sihtkoha pakkumise ehk ettevõtjate eesmärgiks on pakkuda turismiteenuseid ja -tooteid ning teenida sellega majanduslikku kasu.

Sihtkoha eduka toimimise tagab selle juhtimine. Keping (2018, lk 3) defineerib juhtimist kui üksikisikute ning organisatsioonide huvide, eesmärkide ja tegevuste haldamise protsessi, mille raames võetakse vastu, kooskõlastatakse ja viiakse ellu otsuseid ning tehakse koostööd. See hõlmab nii formaalseid kui mitteformaalseid kokkuleppeid ja tegevusi, millel on mõju seotud osapooltele ja huvirühmadele (Mercycorps, 2014, lk 5).

Turismimajanduse üks osa, sihtkoha külalismajandus, koosneb ettevõtetest, mis pakuvad majutust, toitlustust, tegevusi ja üritusi nii turistidele kui ka kohalikele elanikele moodustades tervikliku klienditeekonna. Lisaks toimuvad sihtkohas veel mitmed tegevused nagu linnaplaneerimine, infrastruktuuri ja transpordi planeerimine ning kinnisvara-, keskkonna- ja sotsiaalvaldkonna arendused, mis kõik on omavahel seotud ja mõjutavad ka turismi. (Bender Stringam & Partlow, 2015, lk 1–4; Dredge & Jamal, 2013, lk 559) Seega võib väita, et turismisihtkoha terviklik juhtimine kätkeb endas ka kogu külalismajanduse juhtimist ja omab seega palju laiemat mõju majandusele.

Bariši ja Maric (2012, lk 427–430) peavad sihtkoha juhtimist pigem kaasaegseks temaatikaks, mille eesmärk on vähendada sihtkohtade arengus ettearvamatus ja kaasata rohkem tehnoloogilisi lahendusi, strateegilist ja innovaatilist mõtlemist ning planeerimist. UNWTO (2019b, lk 10) määratluse kohaselt on sihtkoha juhtimine kõikide turismisihtkoha komponentide (tabel 1, lk 12) terviklik käsitlemine, mis vastutustundlikult, säästvalt ja tõhusalt koordineerib külastajate ning neid vastu võtva keskkonna, ettevõtlussektori ja kogukonna vahelist suhtlust. Franch ja Martini (viidatud Prezensa *et al.*, 2005, lk 3 vahendusel) nägemusel on sihtkoha juhtimine sihtkoha turismitoote jätkusuutliku ja tasakaalustatud arendamise, turundamise ning turistide voogude haldamiseks strateegiliste, organisatsiooniliste ja operatiivsete otsuste tegemine, mis loob väärtust kohalikule kogukonnale ja majanduslikku kasu kohalikule ettevõtlusele.

Sihtkoha juhtimise aluseks on täielik teadlikkus pakkumise ja nõudluse teguritest, mille alusel seada eesmärgid ning ambitsioonid ja teha konkurentsieelist loovaid põhjendatud äriotsuseid. Sihtkoha juhtimine on protsess, kus mitmesugused sisendid (ressursid, varad, inimesed, informatsioon jne) muudetakse väärtuslikeks väljunditeks nagu näiteks teenused, tooted, marsruudid, paketid või ka rahulolevad kliendid. (Robinson, 2012, lk 55, 152) Seega on sihtkoha juhtimisel, mis ei lähtu ainult administratiivsetest ja geograafilistest piiridest, vaid terviklikust külastaja teekonnast, oluline mõju sihtkoha ettevõtlusele ja kogu majandusele lisandväärtuse loomisel.

Iga riigi turismi juhtimise struktuuri mõjutab esmalt riigi üldine juhtimine ja poliitiline süsteem, mille alusel pädevad institutsioonid loovad majandusharu olemusele ja toimimisreeglitele vastava raamistiku. Turismi riiklik korraldusmudel sõltub otseselt

seatud prioriteetidest ja hinnangust, milline on turismimajanduse potentsiaalne roll ja väärtus riigi majanduses võrreldes teiste majandusharudega. Reeglina toimub turismi riiklik ja sihtkohtade piirkondlik koordineerimine paralleelselt, moodustades koostöövõrgustiku, mille eestvedajateks on nii selleks määratud riigiasutused, kohalikud omavalitsused (KOV) või nende volitatud organisatsioonid. (Upadhya, 2016, lk 342–343)

UNWTO (2019b) toob esile, et sihtkoha juhtimisraamistiku planeerimisel peab arvestama sihtkoha eripära, turistide ja teenusepakkujate huve, väliskeskkonna muutusi, konkurentsitingimusi ja säästva arengu põhimõtteid. Terviklik juhtimissüsteem peab vastama nii turismimajanduse hetkeolukorrale, tulevikutrendidele kui ka võimalikele riskiolukordadele. Esmalt peab tegelema ennetava ehk pro-aktiivse juhtimisega, mille eelduseks on huvirühmade vahelist koostööd eest vedav võimekas organisatsioon koos vajaliku inimressursiga. (Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, 2016, lk 554)

Nagu eelnevast ilmnes, on sihtkoha edukuse ja konkurentsieelise aluseks sihtkoha unikaalsus, oluline on asukoht ja hea ligipääsetavus, eristuvad, autentsed ja atraktiivsed toote- ja teenusepakkumised, kvaliteetne külastajakogemus ja kogukonnatugi. Edu saavutamine on keeruline ilma kõigi sihtkoha komponentide efektiivse juhtimiseta, mis toimub pidevas koostöös erinevate huvirühmadega. Järgmises peatükis vaadeldakse sihtkoha juhtimist koordineerivaid organisatsioone ja nende rolle.

1.2. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide roll sihtkoha juhtimisel

Turismisihtkoha juhtimise näol on tegemist unikaalsete ressursside ja komponentide, seotud organisatsioonide ja inimeste ning teabe ja teadmiste juhtimise protsessiga. Selle raames planeeritakse, koordineeritakse ja kontrollitakse erinevate oluliste huvirühmade tööd nii, et nende tegevused toimuksid tõhusalt ja tulemuslikult sihtkoha kui terviku hüvanguks. See kõik ei toimi aga iseeneslikult, vaid eeldab koordineerimismehhanisme ja vastutuse võtmist mõne konkreetse selleks loodud või kohandatud organisatsiooni poolt.

DMO koondab turismisihtkoha ühise visiooni nimel teisi organisatsioone, huvirühmi ja spetsialiste ning initsieerib turismisektori partnerlust. DMOde juhtimisstruktuurid varieeruvad riigiasutustest avaliku- ja erasektori partnerluseni ning võtmeroll on turismipoliitika rakendamise, sihtkoha strateegilise planeerimise, tootearenduse ja turunduse algatamisel ja juhtimisel. (UNWTO, 2019c, lk 16)

Mitmete autorite nägemusel keskendus DMO roll varasemalt pigem turundusele (*M-marketing*, s.o turundus), kuid ümbritsev keskkond eeldab üleminekut sihtkoha terviklikule juhtimisele (*M-management*, s.o arendamine ja juhtimine) (Borzyszkowski, 2015; Pearce, 2015, lk 2; Presenza *et al.*, 2005, lk 2; Sheehan *et al.*, 2016, lk 549). Presenza (2005, lk 2) kinnitab, et turundus jääb DMO üheks peamiseks tegevuseks, kuid möönab, et DMOd tegutsevad järjest enam kui arendajad eesmärgiga muuta sihtkoht jätkusuutlikumaks ja konkurentsivõimelisemaks. Dredge (2016, lk 348) arvates on DMOde üldine eesmärk sihtkoha turismi kasvu stimuleerimine ja rõhuasetus turundus- või arendustegevustele peegeldab DMO domineerivat rolli ja tegevuste fookust sihtkohas. Eelnevast tulenevalt vaatleb magistritöö autor vähem DMOd kui turundusorganisatsiooni ja keskendub DMO kui kogukonna-tüüpi sihtkoha koostöö- ja arendusorganisatsiooni olemusele.

Holešinská (2013, lk 32) ja Gajdošíková, Gajdošík, Kučerová ja Magátová (2016, lk 406) jõudsid järeldusele, et DMO peab tekkima piirkonnas mingi kitsaskoha lahendamiseks, sest kui DMO moodustatakse vaid seaduse survele või saadaolevate finantseerimisallikate mõjutusel, siis juhtimise protsess ei pruugi olla sihtkoha kui terviku ja ka külastaja huvisid arvestav. Bieger (1998, lk 7) oli juba aastal 1998 arusaamisel, et DMO fookus peab olema tasakaalustatud, eesmärk ei saa olla ainult ettevõtlusel, vaid ka külastajale tervikliku teenuse ja väärtuspakkumise ahela loomisel ning selle kitsaskohtade likvideerimisel.

Peatükis eelpool kirjeldatu on kujutatud alloleval joonisel 1 ja selle võtab autor tuginedes Sheehan *et al.* (2016, lk 549, 555) ja Prezensa *et al.* (2005, lk 2) mõtetele kokku järgmiselt: DMO on piirkonna sisekeskkonna ehk sihtkoha siseste arendustegevuste ja turismitoodete- ja teenuste pakkumise ning väliskeskkonna ehk väljaspool piirkonda oleva sihtkohaturunduse, nõudluse ja konkurentide vaheline kanal, mille eesmärk on edendada sihtkoha majandust ja aidata kaasa konkurentsivõime kasvule.



Joonis 1. DMO kui sihtkoha sise- ja väliskeskkonna vaheline kanal. (Autori poolsete täiendustega Presenza, 2005, lk 2; Sheehan *et al.*, 2016, lk 549, 555 põhjal)

DMOd erinevad suuruse ja organisatsioonilise kuuluvuse poolest. DMO rollis võivad olla ministeeriumid, piirkonna majandust ja ettevõtlust arendavad organisatsioonid, suuremate turismiobjektide või rahvusparkide haldajad, ürituste korraldajad, transporditeenuste pakkujad, turismiteenuste vahendajad (reisikorraldajad ja -bürood) või siis spetsiaalselt loodud organisatsioonid (UNWTO, 2007, lk 6). DMOd toimivad mitmel tasandil sõltuvalt sihtkoha suurusest ja vajadustest ning ka avaliku sektori poliitikast ja otsustest (Negrusa, Lupu, Coro, & Moca, 2017, lk 76; Reinhold, Beritelli, & Grünig, 2019, lk 1138; UNWTO, 2007, lk 135):

- riiklik tasand, põhiroll on riigi turismipoliitika elluviimine, strateegiline juhtimine, riigi turismiturundusega seonduvad tegevused;
- regionaalne tasand hõlmab reeglina mitmeid sihtkohti ja suuremat piirkonda kui üks omavalitsus, DMO koordineerib turismiregiooni koostööd ja turundust;
- kohalik tasand, üks omavalitsus või linn, pigem operatiivsete tegevuste nagu tootearendus, koostöö huvirühmadega, turismiinfo ja külastajavoogude juhtimine.

Kilipiris ja Dermetzopoulos (2012, lk 645–646) väitel olid DMOd varasemalt valdavalt vaid avaliku sektori organisatsioonid, tänapäeval ühte laialt aktsepteeritud mudelit ei ole, kuid levinumad on endiselt kohalike omavalitsuste ja riigiasutuste struktuuriosad ning

spetsiaalsed sihtkohta turundus- ja arendusorganisatsioonid, turismivõrgustikud ning -partnerlused. Wang (2011, lk 7) täiendab, et struktuur ja kuuluvus määravad ka organisatsiooni juhtimis- ning rahastamismudeli ja Gajdošíková *et al.* (2016, lk 406) lisavad, et see võib olla tsentraalne ülalt-alla juhtimine või laiem ja kaasavam ehk alt-üles võrgustiku juhtimine. Valdav on orienteeritus mittetulundusühingutele, mis tähendab, et DMOd on tugevalt mõjutatud avaliku sektori poliitilistest otsustest ja ressursipõhistest toetustest (Sheehan *et al.*, 2016, lk 549). Tabelisse 2 on autor koondanud kolme tüüpi DMO tugevused ja nõrkused ning kirjeldanud nende rahastust ja juhtimismudelit.

Tabel 2. Eri tüüpi DMOde struktuuri tugevused, nõrkused, rahastus ja juhtimine

	Avaliku sektori asutus	Avaliku ja erasektori partnerlus	Erasektori partnerlus
Tugevused	Mandaat, pikaajaline strateegia, arendab ka kogukonna teenuseid, võimekus projektide, infrastruktuuri ja investeeringute loomisel	Mandaat, sünergia eri sektorite vahel, turismi seos muu ettevõtlusega, kaasab rohkem partnereid ja kogukonda, projektijuhtimise ja investeeringute võimekus	Ettevõtlusalgatus, fookuses majanduslik kasu, kiire reageerimine muutustele ja trendidele, taktikaline ja operatiivne
Nõrkused	Bürokraatlik, poliitiliselt mõjutatud, administratiivsete piiride keskne, turism pole peamine, nõrk suhe ettevõtlusega, avaliku sektori mõju	Avaliku ja erasektori erinevad huvid, teadlikkuse ja teadmiste erinev kompetents soodustab planeerimis-, otsustus- ja juhtimisraskusi, keeruline leida ühist rahastust	Ebastabiilne rahastus, ei ole sihtkoha ülene, fookuses müük ja turundus, ei oma sihtkoha ülest mandaati, usalduskriis või pettunud avalikus sektoris
Rahastus	Reeglina 100% avaliku sektori rahastus, saab kasutada turismimakse, keerulisem saada oma- ja äritulu	Rahastavad kõik osapooled kokkulepitud mudeli alusel, kergem teenida omatulu, saab osa turismimaksudest, projektivõimekus	Erasektori rahastus, liikmemaksud, osalustasud, lihtsam teenida äritulu, sponsorlus.
Juhtimine	Valitsusjuht, kaasatakse nõunikud. Juhtimine partnerite vahel jagatud või ühine juhtimisüksus, nõukogu liikmed on tasustatud, tsentraalne ülalt-alla juhtimine	Mittetulunduslikus vormis võrgustik, üldkogus esindatud valik huvirühmasid, juhatus, liikmeskond, vabatahtlikkuse alusel nõukogu, palgaline juht ja töötajad, alt-üles juhtimine	Toimib vaid erasektori koostöös, liikmeskond, tegevjuht, juhatus, alt-üles juhtimine tuleneb ettevõtete strateegiatest, kasumile orienteeritud

Allikad: autori koostatud d'Angella *et al.*, 2010, lk 68–69; Kilipiris ja Dermetzopoulos, 2012, lk 646; Robinson, 2012, lk 160–164; Wang, 2011, lk 7; UNWTO, 2007, lk 4, 136 põhjal.

Valente, Dredge ja Lohmann (2015, lk 135) arutlevad, et milline organisatsiooni tüüp on sihtkohta juhtimiseks tõhusaim ja järeldavad, et vaid omavalitsuste või vaid ettevõtjate põhistel DMOdel puuduvad sageli selged organisatsioonilised piirid ning nad on tugevad

vaid üksikutes valdkondades. Mitmetes uuringutes leiti, et kõige tõhusam on avaliku ja erasektori partnerlus (*public privat partnership*, PPP), kui on selgelt määratletud sihtkoha majanduslik, sotsiaalne või keskkonnaalne eesmärk (Borzyszkowski, 2013, lk 370). PPP mudel toimib nii avaliku sektori eri tasandite ja organisatsioonide, erasektori võrgustike ja temaatiliste klastrite või sektorite ülese koostööna (valitsusasutused, erasektor, kolmas sektor, kohalik kogukond) (UNWTO, 2007, lk 8).

Considine (2008, lk 18) toob esile, et PPP mudel pakub võrgustikujuhtimisel põhinevaid tegutsemisloogikaid, mis jagavad juhtimise ja vastutuse nii avaliku sektori, ettevõtjate kui ka kohaliku kogukonna vahel, ja tõstab ka avaliku sektori teadlikkust ajendades pühendumat erasektori või huvirühmade kitsaskohtadele. Bornhorst *et al.* (2010, lk 572) ning Pechlaner, Volgger ja Herntrei (2012, lk 151) väidavad, et DMO kui organisatsiooni edukus ja pädevus ning turismisihtkohta edukus ja konkurentsivõime on omavahelises tugevas seoses, mida iseloomustavad mõlema majandusnäitajad ja turismistatistika.

DMO muutumine turunduskesksest organisatsioonist juhtimiskeskseks tähendab suuremat vajadust hankida, analüüsida ja prioritseerida erinevatest allikatest ja huvirühmadelt pärinevat teavet, et kasutada seda sihtkoha juhtimisel. (Sheehan *et al.*, 2016, lk 549) Freeman (2010, lk 21) on kirjeldanud huvirühma kui „rühma või üksikisikut, kes võib ise mõjutada või keda mõjutab organisatsiooni eesmärkide saavutamist” ja kes mõjutavad organisatsiooni reageerimist väliskeskkonnast tulevatele teabele ning muutustele. Turismisihtkohal on palju huvirühmasid ja Robinson (2012, lk 205) toob näitena ettevõtjad, koostööpartnerid, turistid, meedia, konkurendid, DMO enda töötajad, avaliku sektori esindajad, erihuvidega grupid nagu puuetega inimesed või pered.

Gajdošík, Gajdošíková, Maráková ja Flagestad (2017, lk 55) toovad välja, et DMO keskendubki ennekõike huvirühmade vajadustele, mitte aga organisatsiooni enda arengule. Bornhorst *et al.* (2010, lk 573) põhjendab eeltoodud sellega, et kuna DMO peab tegelema mitmete aspektidega just enne turundustegevusi ja külastajate saabumist sihtkohta, siis see eeldabki rohkem väärtuspakkumist oma partneritele, alles siis külastajatele. Teisisõnu, kuigi DMO tegevused on suuresti suunatud küll organisatsiooni partneritele ja huvirühmadele, on suurem eesmärk siiski lõpptarbijatele meeldejäätava ja kvaliteetse külastuselamuse loomine ning kohaliku kogukonna heaolu parandamine.

Koostöö huvirühmadega on kasulik mõlemale osapoolale ja Abou-Shouk (2018, lk 183) ja Thomson, Perry ja Miller (2009, lk 25–28) väitel tuleks sihtkohta juhtival DMOI lähtuda järgmistest koostööd iseloomustavatest dimensioonidest:

- Koostöö juhtimine. Planeerimisele keskenduv, ehk partnerite poolt aktsepteeritud konkreetsete eesmärkide, tegevuste, suhete ja vastutuse ametlik kokkuleppimine.
- Koostöötegevuste administreerimine. Kokkulepitu elluviimisele, tegevuste ja suhete koordineerimisele ja jälgimisele keskenduv.
- Autonoomia tagamine. Iga koostööpartneri enda kui ka kollektiivsete eesmärkide tasakaalustamisele, nende vaheliste erinevustele ja kasudele keskenduv.
- Vastastikuse kasu saamine koostööst, kus teabe, ressursside ja klientide jagamine tagab enesearengu, maksimeerib iga partneri kasu ja tekitab nn *win-win* olukorra.
- Vastastikune võetud kohustuste ja antud lubaduste täitmise tagamine.

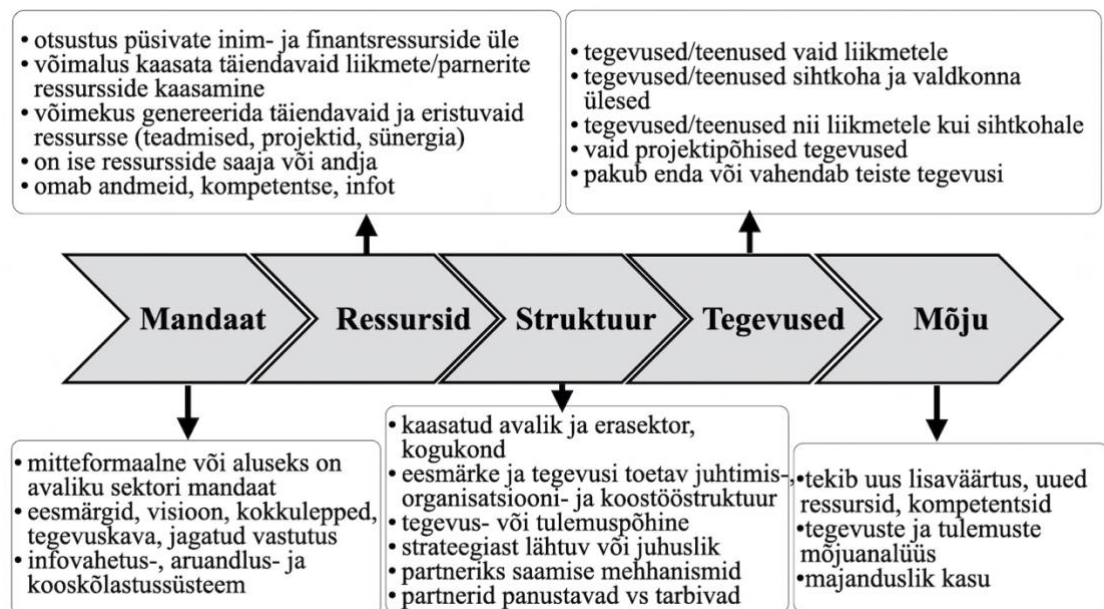
Sarnaselt teiste valdkondadega on ka DMOde juhtimises oluline järgida head juhtimise tava, mis suurendab organisatsiooni mõju ja tegevuste tõhusust (Considine, 2008, lk 20–25). Tabelisse 3 on koondatud tegurid, mis on olulised ka turismivõrgustike ning DMOde juhtimisel.

Tabel 3. DMOde juhtimise tõhusust mõjutavad tegurid

Mõjutegur	Kirjeldus
Vastutus	Valmisolek vastutada avalikkuse ja huvirühmade ees, sh vastutus õigusliku ja seadusandliku keskkonna ees, finantsaruandluse järgimine, vastutustundlik ressursside kasutamine.
Läbipaistvus	Tegevus- ja otsustusprotsessid on avatud ja usaldusväärsed, teabe ja tulemuste jagamine avalikkuse, kogukonna ja huvirühmadega.
Kogukonna ja huvi- rühmade kaasatus, konsensus	Kogukonna, avaliku ja erasektori lai ja tasakaalustatud kaasatus tagab vastastikuse teabe jagamise, toimub dialoog vajaduste ja prioriteetide üle, osapooled tunnevad väärtustatuna, erisusi püütakse sidustada, kõigi huvisid austades leitakse ühine suund eesmärgi saavutamiseks.
Visioon, strateegiline planeerimine ja eestvedamine	Lähtumine visioonist, eesmärkidest ja huvirühmade prioriteetidest, sh organisatsiooni positsioneerimine valdkonnas ja piirkonnas, vertikaalne eestvedamine nii sektori siseselt kui ka horisontaalne sektori- ja valdkonnaüleselt, eestvedajate suhtumine ja käitumine.
Mõju, võim, tõhusus	Kujundab seisukohti ja arvestab nendega. Esindab valdkonda ja sihtkohta tervikuna, on partner välisregioonide või riigiga suhtlemisel, sh omab legitiimsust valdkonnas.
Teadmiste arendamine	Aitab parandada turismialaste teadmiste loomist ja levikut nii organisatsioonis sees kui ka huvirühmadele ja avalikkusele.

Allikad: autori koostatud Beaumont ja Dredge, 2010, lk 10; Mercycorps, 2014, lk 7–10; Ruhanen, Scott, Ritchie, & Tkaczynski, 2010, lk 11; Valente *et al.*, 2015, lk 127–128 põhjal

Considine (2008, lk 20–25) viitab, et lisaks tõhusale juhtimisele, eeldab sihtkoha komponentide ja ressursside koordineerimine ka DMO kui organisatsiooni võimekuse kasvu (joonis 2), mis hõlmab oskust disainida konkurentsivõimelisi tegevusi või teenuseid viies need sobivate kanalite kaudu huvirühmadeni. Organisatsioonilise võimekuse kasv sõltub võimest eristuda ja saavutada konkurentsieelis, innovatsioonist protsesside ning tegevuste juhtimisel ning tulemuslikkusest, mis võib olla nii organisatsiooni enda kui ka valdkonna finantsvõimendus, areng või investeeringute tasuvus. Võimekuse kasv on üks peamisi viise saavutada järjepidevus eesmärkide saavutamisel või probleemidega tegelemisel. (Dev, Gill, & Singh, 2018, lk 70–71)



Joonis 2. Organisatsiooni võimekuse dimensioonid. (autori koostatud, Considine, 2008, lk 20–25; Dev *et al.*, 2018, lk 70–72, põhjal)

Sihtkoha juhtimisorganisatsioonid ehk DMOd töötavad nii eri tasemetel kui ka erinevate struktuuri- ja partnerlusvormides olles vahelüliks külastajate nõudluse ja turismiteenuste ning -toodete pakkumise vahel. Sihtkoha edukus ja konkurentsivõime sõltub DMO kui organisatsiooni võimekusest ja tõhusast juhtimisest, visioon ja eesmärgid sõltuvad sihtkoha hetkeolukorrast ja vajadustest, mis määravad ka organisatsiooni enda vajalikud tegevused. Järgmine peatükk kajastab arutelu DMO olemasolust ja miinimumnõuetest ning peamistest tegevustest sihtkoha arendamisel ja juhtimisel.

1.3. Turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide tegevusmudelid

Eelnevas peatükis kirjeldati, et sihtkoha juhtimine ei peaks põhinema vaid administratiivsel jaotusel, mis võib olla takistuseks sihtkoha eesmärkide elluviimisel ja DMOde poolt tõhusate arendustegevuste rakendamisel. Arutelu sihtkoha territooriumi suuruse ja sellest tulenevalt ka DMO vajaduse järgi on tõstatanud mitmed autorid. Selles peatükis vaadeldakse lähtuvalt uurimiseesmärkidest DMO loomise kriteeriume ning antakse ülevaade DMO olulisematest tegevusmudeli komponentidest sihtkoha juhtimisel.

Hinnates DMO loomise või olemasolu vajadust, saab sihtkoha juhtimist võrrelda teenusega, mille pakkumiseks sobiv tööriist on pädev ja võimekas organisatsioon. Kui organisatsiooni pakutav koostöö ning teenused ja tegevused on ebafunktsionaalsed, siis tekib piirkonnas juhtimisorganisatsioonide paljususe, sellega seoses tegevuste dubleerimine ja huvide konflikt. (Derco, 2013, lk 362) Kõiki huvirühmi arvesse võttes peab DMO arvestama ja tõhusalt koordineerima kolme erinevat loogikat ehk raamistikku (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2014, lk 405):

- territoriaalne loogika, millest seadustest ja halduskorraldusest tulenevalt lähtub avalik sektor näiteks turismiinfrastruktuuri planeerimisel või maksude arvestamisel;
- ärilooika, millest johtuvalt ettevõtjad kuuluvad võrgustikesse ja oma toodete koostamisel kaasavad koostööpartnereid väljastpoolt sihtkoha territooriumi;
- külastaja elamus- ehk kogemusloogika, kus konkreetsete tegevused või atraktsioonid koos geograafilise ja kultuurilise kontekstiga moodustavad laia abstraktse keskkonna.

Beritelli *et al.* (2014, lk 406) arvates annab eelnev alust järeldada, et avalik sektor ei pruugi oma teenuste ja eesmärkide planeerimisel arvestada alati ettevõtjate vajadusi, ettevõtte omakorda loob eesmärgid ja pakkumised tihti vaid enda teenusepõhise ärilooika alusel, mitte aga külastaja loogikast lähtuvalt. Pandian ja Kalaivanthan (2016, lk 306) peavad külastusloogika ja -voogude liikumise analüüsi oluliseks, sest see annab DMOle arusaama, kus asuvad peamised turistide sõlmpunktid ja tõmbekeskused, mida võtta aluseks sihtkoha kui toodete ja teenuste võrgustiku suuruse ja piiride mõistmiseks ning vajadusel ka nende ümbermõtestamiseks.

Ära tuleks kasutada ajalooliste ja olemasolevate populaarsete sihtkohtade kaubamärkide tuntust ja tugevdada neid haldavaid DMOsid kui kompetentsikeskusi. Finants- ja inimressursside, tegevuste ja pädevuste koondamine tugevat brändi haldavasse organisatsiooni aitab edendada ka ümbritsevat territooriumi, sest palju eraldiseisvaid, väikesi ja tundmatuid sihtkohti ei anna automaatselt kokku ühte majanduslikult edukat ja konkurentsivõimelist sihtkohta. (Pechlaner & Osti, 2002, lk 13)

Tõmbekeskused tekivad tavaliselt sinna, kus on ressursside nagu inimesed (turistid, püsielanikud, teise kodu omanikud, diginomaadid), tööjõu- ja kapitalivoog, investeeringud ja ideed (teave, talendid, ekspertiis) liikumine. See tähendab, et ka sihtkohad on dünaamilised ja DMO peab hõlmama ja koordineerima järjest suuremas piirkonnas järjest rohkemat arvu huvirühmasid, kes tegelikult ei pruugi füüsiliselt kohapeal olla. (Dredge & Jamal, 2013, lk 559–560) Seega peab tehnoloogiliselt ja inimkapitalilt pädev ja võimekas DMO haldama brändi ja asuma tõmbekeskuses, kuid seda enam peab tähelepanu pöörama säästvale turismile ja selle tõhusale juhtimisele.

Steiner (2015, lk 223) kinnitab eelnevat tuues näiteks Šveitsi, kus DMO-d keskenduvad just külastajateekonnale, turistide voogude liikumisele ja seda teenindavate ettevõtete keti ehk strateegiliste äripiirkondade tugevdamisele. Selleks loodud raamlepingute ja toetusmeetmetega sätestatakse tegevused, mida riik DMOLT ootab ning julgustatakse kasutama kaasaegseid turismiarenduse ja -turunduse edendamise mehhanisme ja digitaalseid tööriistu. Selline paradigma muutus kiirendab piirkondade koostööd, DMOde ja võrgustike vabatahtlikke ühinemisi ja struktuuride muutmist. (Steiner, 2015, lk 225)

Teise näitena võib tuua Slovakkia, kus on eesmärk vähendada nii sihtkohtade kui DMOde arvu, et luua konkurentsivõimelisemaid sihtkohti ning tugevda ja motiveerida neid juhtivaid organisatsioone. Eesmärgi saavutamiseks stimuleeritakse DMOsid läbi riikliku sihtkohtade juhtimisprogrammi osalema PPP partnerlusmudelil, lisaks turundusele ja kommunikatsioonile suunatakse tegevuste fookus rohkem turismitoote arendamisele ja kvaliteedijuhtimisele. (Maráková & Medved'ová, 2017, lk 190, 197) Slovakkia seaduse kohaselt peab DMO moodustamiseks kas ühinema minimaalselt viis omavalitsust ja hallatavas piirkonnas on vähemalt 300 000 ööbimist aastas, või DMO loob üks omavalitsus juhul, kui ööbimiste arv on vähemalt 250 000 aastas. (Slov-lex, 2019)

Saamaks teada DMO hallatava piirkonna optimaalne suurus ja DMO loomise miinimumnõuded, tuleb analüüsida sihtkoha turismipakkumist ja -nõudlust, nende koostoimet ja majanduslikku mõju riiklikus turismijuhtimises tervikuna. Pakkumise pool koosneb ettevõtlussektorist, ilma milleta ei saa sihtkoht teiste piirkondadega konkureerida. Lisaks tuleb vaadelda ka piirkonna unikaalseid kvaliteettooteid ja -kaubamärke nagu rahvuspargid või UNESCO pärandiga seonduv. (Pérez-Dacal, Pena-Boquete, & Fernández, 2014, lk 35, 41) Turisminõudluse sagedamini kasutatavad mõõdikud on turismitulud, erinevad majutusindikaatorid, sihtkohas viibimise pikkus ja eesmärk jne (d'Angella *et al.*, 2010, lk 64; Robinson, 2012, lk 252). Gajdošíková *et al.*, (2016, lk 407) peab oluliseks ka sise- ja välisturu konteksti, et kas sihtkohas on välisturule sobivaid unikaalseid turismitooteid või keskendub DMO oma tegevustega ainult siseturule. Lisas 1 on autori poolt koondatud eelpool kirjeldatud mõõdikud, mille alusel saab analüüsida sihtkoha turismipotentsiaali ja selle alusel ka DMO vajadust.

DMO tegevusmudeli kujundamisel tuleb lisaks turismiindikaatoritele analüüsile anda ka sihtkoha hetkeolukorrale kontekstihinnang, sest DMO tegevusi ja toimimise efektiivsust mõjutavad mitmed tegurid, millest osadel on domineerivam mõju ja osadel mõnevõrra väiksem (Holešinská, 2013, lk 29; Ndou & Petti, 2007, lk 13; Upadhya, 2016, lk 343):

- Kui suur on DMO hallatav sihtkoha territoorium?
- Mis arenguetapis on sihtkoht ja selle komponendid?
- Milline on sihtkoha ligipääsetavus, transpordi- ja tehnoloogiline infrastruktuur?
- Mis tüüpi on sihtkoha üldine äritegevus?
- Milline on seotud huvirühmade mentaliteet, teadlikkus, oskused ja vajadused?

Sihtkoha turismiteenuste müügist ja külastajate kulutustest saadud tuludest teatud osa peaks katma ka sihtkoha juhtimise kulud ja seda nii avaliku kui erasektori panuse kaudu DMO tegevustesse. Rahaliste vahendite eraldamine ja kasutamine peab aga olema läbipaistev, et oleks võimalik aru saada DMO tegevustest ja teenustest ja sellest saadavast väärtusest. (d'Angella *et al.*, 2010, lk 71) Oggionni ja Kwok (2018, lk 85) arvates on oluline, mis tegevusi ja millistes valdkondades teevad DMOd just ettevõtjate toetamiseks, et aidata saavutada nende majanduslikud eesmärgid.

Seppälä-Esser, Airey ja Szivas (2009, lk 186) jõudsid järeldustele, et mida suurem on ettevõtte, seda suurem on tema sõltuvus DMO tegevustest. Väikeettevõtted ei kasuta paljusid DMO teenuseid, kuna nende eesmärk on sageli vaid omanikele sobiva elustiili tagamine, mitte ettevõtluse arendamine või ärikasum. Strateegiliste eesmärkidega ja välisturu võimekusega suurettevõtted on teadlikumad DMO rollist, oskavad ärihuvides seda kasutada ja leiavad kergemini ka muid ressursse äri edendamiseks. Erineva tasandi DMOd konkureerivad ka omavahel, kuna pakuvad dubleerivaid tegevusi tekitades nii ettevõtjates segadust, kelle poole pöörduda. Eristuvate tegevuste pakkumine kindlustab DMO suurema mõju ja on ellujäämiseks oluline. (Seppälä-Esser *et al.*, 2009, lk 186–188)

Hall ja Veer (2016, lk 356) sõnul seisukoht "kui külastajate arv sihtkohas kasvab, siis tänu DMO edukatele turundustegevustele, kui langeb, siis tingituna vältimatutest välistest teguritest" iseloomustab enamikku DMOsid. Samuti on nad kriitilised, et "DMOd nagu pidevalt midagi teevad", kuid kas tegevused on eesmärgipärased või vaid meelepärased poliitilistele sidusrühmadele või mõjuisikutele. Dredge (2016, lk 349) liigitab DMO tegevusmudeli kolmeks tegevuseks, mille eesmärk on suurem turismitulu sihtkohas:

- tuntust ja müüki edendavad tegevused (nt turundus, reklaam, brändimine, müük vms);
- arendamist toetavad tegevused (nt tootearendus, investeeringute initsieerimine);
- turutõrkeid käsitlevad tegevused (nt strateegiline planeerimine, riskianalüüsid, andmete ja teabe kogumine ja analüüs, klienditeekonna analüüs, ressursihaldus jne).

Sihtkoha juhtimise kahte põhilist tegevusvaldkonda, väljapoole suunatud sihtkohaturundust ja sisekeskkonna ehk sihtkoha arendamist (Prezensa *et al.*, 2005, lk 2; Sheehan *et al.*, 2016, lk 549, 555) iseloomustavad omavahel põimunud tegevused. On selge, et turundusvaldkonna tegevused on ühed olulisemad (Borzyszkowski & Marczak, 2015, lk 531) ja nende eesmärk on mõjutada potentsiaalsete külastajate tegevust väljaspool sihtkohta (Prezensa *et al.*, 2005, lk 5). Tagamaks kvaliteetne külastustekond ja -kogemused, peavad DMOd koordineerima enam kui turundus- või müügitegevused (Oggionni & Kwok, 2018, lk 86). Magistritöös keskendub autor just sihtkoha arendamiseks ja turutõrgete vähendamiseks vajalikele tegevustele (tabel 4).

Tabel 4. DMO tegevusmodeli komponendid sihtkoha sisekeskkonna juhtimisel.

Nr	Komponendid	Tegevuste kirjeldus
1.	Partnerlus ja koostöö	Koostöö huvirühmadega (teised võrgustikud, DMOd, erialaliidud, avalik sektor, poliitikud, rahvusvahelised partnerid, kõneisikud, kogukond, meedia jne) on kõigi DMO tegevuste aluseks
2.	Strateegiline planeerimine	Sihtkoha visiooni, eesmärkide ja arengustrateegia loomine ja rakendamine (sh kriisijuhtimine, riskianalüüs, turundusstrateegia, kommunikatsiooniplaan, tulevikutsenaariumid, DMO arengukava jne). Turismpoliitika- ja seadusandluse rakendamine.
3.	Turismihariduse ja teadlikkuse tõstmine	DMO kui kompetentsikeskus. Nõustamine ja mentorlus, koostöö teadusasutustega, töötubade ja konverentside korraldamine, sisend õppekavadesse ja täiendõppesse, uurimus- ja teadustööde juhendamine, praktikabaas, koolituste vahendamine.
4.	Uuringud ja andmed	Sisekeskkond: turismiinfo ja tootepakkumise olemasolu, rahulolu ja tagasiside hindamine, sihtkoha turismistatistika tõlgendamine, veebi- ja sotsiaalmeedia monitooring, küsitluste algatamine. Välisõudluse analüüs: konkurentide, sihtturgude ja -rühmade andmete kogumine ja analüüs, uuringute ja trendide jälgimine.
5.	Investeeringute planeerimine	Avaliku ja ka erasektori nõustamine turismiinvesteeringute ja -infrastruktuuri planeerimisel, investorite otsimine, Euroopa Liidu ja muude finants-programmide võimaluste seire ja hindamine
6.	Kvaliteedi-juhtimine	Teeninduse taseme ja külalislahkuse probleemide minimeerimine, külastajatekonna kvaliteedi tagamine, tagasisidestamine, turismi sotsiaalsete probleemide (massiturism, kogukonna rahulolematuse) vähendamine, säästva turismi propageerimine
7.	Kogukonna heaolu tagamine	Kogukonna heaolu tagamine, kaasamine, teadlikkuse tõstmine turismi lisaväärtusest ja olulisusest, töökohtade loomine, ettevõtlus-, külastus, elukeskkonna ühendamine.
8.	Tootearendus	Külastajatekonna täiustamine, sündmuste, turismiteenuste ja -toodete ning koostööpakettide ja marsruutide initsieerimine.

Allikas: autori koostatud Bornhorst *et al.*, 2010, lk 573; Borzyszkowski, 2013, lk 372; Borzyszkowski & Marczak, 2015; Holešinská, 2013, lk 27; Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015; Lin, 2018, lk 102; Morrison, 2018, lk 160; Negrusa *et al.*, 2017; Oggionni & Kwok, 2018; Pearce, 2015, lk 3; Presenza *et al.*, 2005, lk 2; Sheehan *et al.*, 2016, lk 549, 555; The Global Sustainable Tourism Council, 2019; Wang, 2011, lk 17; UNWTO, 2007, lk 5–6 põhjal.

Koostöö on DMO tegevusmodeli keskne osa (tabel 4, veerg 1) ja selle kvaliteet on hinnang DMO tööle, see määrab DMO positsiooni ja mõjuvõimu (Presenza *et al.*, 2005, lk 8–9). Kvasnová, Gajdošík ja Maráková (2019, lk 817) peavad koostöösuhetes oluliseks infovahetust, DMO tulevikuvisioni, mõju sihtkoha turismi arengule ning organisatsiooni professionaalsust ja juhtimise taset. Juhtimise aluseks on aga sihtkoha strateegiline planeerimine (tabel 4, veerg 2), kus sõnastatakse visioon ja eesmärgid, mis on suunatud pigem sihtkoha arendamisele kui turundusele. Erinevad strateegilised dokumendid koostatakse koostöös huvirühmadega, loomise protsesse ja ka hilisemat rakendamist juhivad tavaliselt DMO. (Gardiner & Scott, 2018, lk 121; The Global Sustainable Tourism

Council, 2019, lk 4, 7) Presenza *et al.* (2005, lk 10) ja Dredge (2016, lk 350) lisavad, et planeerimine ja sektori koostöö koordineerimine eeldab DMO teadlikkust, pädevust ning arusaamist sihtkoha ja selle keskkonna võimalustest ja piirangutest.

DMO kui sihtkoha kompetentsikeskus saab võtta kandva rolli turismiteadlikkuse ja -hariduse taseme tõstmisel (tabel 4, veerg 3), mille tulemusena on nii DMO töötajate kui sihtkoha huvirühmadel ja ettevõtjatel pädev personal ja turismimajanduses edukaks hakkama saamiseks vajalikud oskused ja teadmised. (Borzyszkowski & Marczak, 2015) Seega võib eelnevast järeldada, et inimressurssi investeerimine tõstab DMO teadlikkust ja pädevust, mis on omakorda tõhusate koostöösuhete ja strateegilise planeerimise eeldus.

Sheehan *et al.* (2016, lk 549) juhivad tähelepanu, et kiire reageerimine väliskeskkonnas toimuvatele sotsiaalsetele, tehnoloogilistele, majanduslikele ja poliitilistele muutustele eeldab DMOlt trendidele, uuringutele ja andmetele (tabel 4, veerg 4) toetuvaid juhtimis- ja tegevusstrateegiaid. Info- ja andmevood võimaldavad nii sihtkoha väliste tegurite kui ka sisemise toimimise ja tulemuslikkuse monitoorimist ja tõlgendamist, mis on vajalik nõudluse ennetamiseks ja turutõrgete mõistmiseks ja vähendamiseks, et sihtkoht saaks toimida konkurentsivõimelisemalt ja jätkusuutlikumalt. (Oggionni & Kwok, 2018, lk 87)

Sihtkohas tehtavate investeeringute kasvu ja turistide ning elanike liikumise vahel on sõltuvus (Dredge & Jamal, 2013, lk 573), mistõttu Negrusa *et al.* (2017, lk 78) rõhutavad DMO panust turismiinvesteeringute ja -infrastruktuuri planeerimisel (tabel 4, veerg 5). Uued investeeringud võimendavad turundussõnumeid, tõstavad piirkonna mainet külastus- ja elukeskkonnana tuues nii majanduslikku kui sotsiaalset kasu elanikkonnale ja piirkonnale (Coban & Yildiz, 2019, lk 118).

Lin (2018, lk 102) toob esile sihtkoha juhtimises olulise elanikkonna ja külastajate rahulolu tagamise, korduvkülastuste kasvu ja lojaalsuse teenusepakkujatele. Langvinienė ja Daunoravičiūtė (2015, lk 905) täiendavad, et turismitooted ja -teenused on immateriaalsed, kohapõhised, mittesäilivad ning sellise teenuse kvaliteet ja rahulolu selgub alles tarbimise hetkel. Kui külastaja tegelik kogemus ei vasta ootustele, siis ka rahulolu sihtkohaga on madal. Seetõttu peaksid DMO tegevused hõlmama kvaliteedijuhtimist (tabel 4, veerg 6), et tagada mitte ainult kvaliteetne teenus ja rahulolu

turistidele kogu külastajateekonna vältel, vaid säilitada ka kohalike elanike vajadustele vastav teenuste tase.

Riikidevaheline tööjõu liikumine või ka nn „teiste kodude“ omamine soodustab inimeste mobiilsust, mis muudab ka sihtkoha kohaliku elaniku profiil. See omakorda aga eeldab, et DMO järgib kestliku turismi põhimõtteid säilitamiseks eristuvus ja sihtkoha autentsus, elanike vaimne pärand ja kultuurilised traditsioonid (tabel 4, veerg 7). (Dredge & Jamal, 2013, lk 575) Kogukonna kaasamine infovahetusse vahendab avalikkusele nii sihtkoha turismi planeerimist, kasu kui ka probleeme. DMO ülesanne on minimeerida turismi kahjulikku mõju, turismist tulenevaid lekkeid ja julgustada külastajate rahulolu tagamiseks vajaminevaid tooteid ja teenuseid ostma just kohalikult kogukonnalt ja ettevõtetelt. (The Global Sustainable Tourism Council, 2019, lk 5, 8)

Coban ja Yildiz (2019, lk 118) toovad samuti esile kasvava huvi teistest eristuvate ja autentsete sihtkohtade vastu, eelise saavutamiseks on vaja mitmekesistada pakutavaid turismitooteid. Tootearendus (tabel 4, veerg 8) hõlmab sihtkoha füüsilisi ressursse, toodete pakette, temaatilisi või geograafilisi tuure ja marsruute, programme ja sündmusi ning DMO saab tootearenduses võtta järgmisi rolle (Morrison, 2018, lk 158–159):

- DMO kui kõrvalseisja ei sekku erasektori tegevusse ja usaldab nende tootepakkumist;
- DMO kui juhendaja nõustab ja edastab vajalikud andmed ja info toodete arendajatele;
- DMO kui initsiaator tunnetab trende ja genereerib ideed uute toodete arendamiseks;
- DMO kui partner osaleb aktiivselt tootearenduses panustades ressursse kui tööjõudu.

Kui DMO õiguslik vorm või võimekus pärsib eelpool kirjeldatud tegevuste pakkumist, tuleb vältida olukorda, kus olulisi tegevusi ka ükski muu organisatsioon sihtkohas ei koordineeri (Borzyszkowski, 2013, lk 374–375). DMOd peavad eristuma pädevustega ja üksteist täiendama, oma strateegiaid ning äri- ja tegevusmudeleid pidevalt analüüsima, olgu põhjuseks siis atraktsioonide lisandumine, klientide, turgude või trendide muutumine, kriisid või konkurendid. (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2014, lk 404)

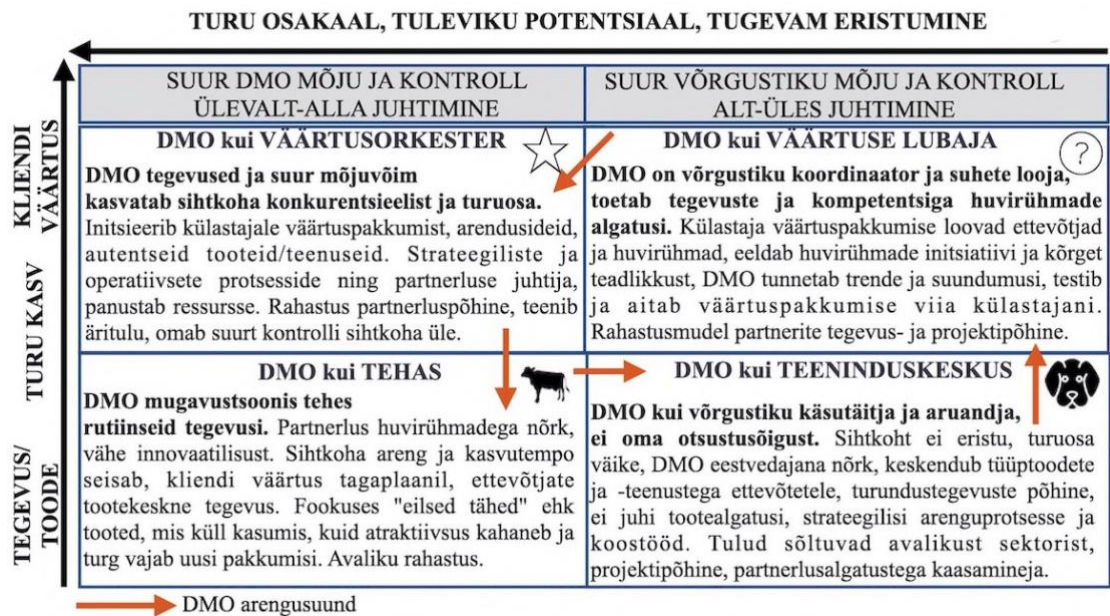
Endiselt vajavad organisatsioonid pidevas konkurentsipüsimiseks strateegilise planeerimise ja tõhusa juhtimise tagamiseks meetodit oma teenus- ja tegevusportfelli süstemaatiliseks haldamiseks (The Boston Consulting Group, 2014). Bruce Henderson

lõi 1970.a. (viidatud Khairat & Alromeedy, 2016, lk 2–3 vahendusel) Bostoni maatriksi ehk strateegilise planeerimise tööriista, mis võimaldab hinnata organisatsiooni juhtimist, tegevuste ja toodete haldamist, rahavooge ja ressursse olles abiks investeeringute ja turundusotsuste tegemisel. Toote- või teenusportfelli saab analüüsida ja tasakaalustada Bostoni maatriksi nelja kategooria alusel (Mohajan, 2018, lk 3–4):

- „Küsimärgid” on suuri arenduskulusid nõudvad tooted või teenused, mis eeldavad strateegilist otsust, kas tegeleda jõuliselt või pigem ignoreerida.
- „Staarid”, kui kiire kasvu ja kõrge lisandväärtusega unikaalsed tooted või teenused (endised küsimärgid) toovad küll kasu, kuid vajavad suurt turundustuge. Suure turuosa saavutamisel küllastuvad, turuosa langeb ja „staar” muutub „rahalehmaks”.
- „Rahalehmad” on väärtuslikud tooted ja teenused (eilsed „staarid”), mis ei vaja uusi investeeringuid, kuid neid tuleb muuta efektiivsemaks. „Rahalehmad” on baas uute innovaatiliste „küsimärkide” arendamiseks.
- „Koerad” on tegevused, mida pole hetkel vaja või mis ise suurt väärtust ei loo, kuid on samas olulised nii „rahalehmade” efektiivistamisel kui „küsimärkide” arendamisel.

Bostoni maatriksi kõrvale toob autor Reinhold, Beritelli ja Grünig (2019, lk 1135–1136) välja töötatud DMO tegevusmudelite väärtuspakkumise võimaliku tüpoloogia, mille abil hinnata, mis tegevustega DMO suuremat väärtust loob ja kuidas ta selles protsessis ise areneb. Tüpoloogia võimaldab hinnata, et kas keskendutakse teenuste ja toodete disainimisel külastajale loodavale väärtusele või on suurem fookus olemasolevate toodete pakkumisel. Erinevad tüpoloogia etapid on vastastikusel sõltuvuses ja annavad ettekujutuse, kuidas DMOd võiksid reageerida sihtkoha nõudlusele ning pakkumisele ja ka turu- ja tootemuutustele, millise positsiooni võtab DMO sihtkoha juhtimisel ning mil määral ta kontrollib ja haldab suhteid. (Reinhold *et al.*, 2019, lk 1135–1136)

DMOde tüpoloogia ühendamise ka tänapäeval asjakohase Bostoni maatriksiga (joonis 3) annab autori arvates tööriista, mille abil saavad DMO enda tegevusi positsioneerida. Analüüsides oma väärtuspakkumist ja tegevuste kasulikkust, hinnata organisatsiooni võimekust ning sellest tulenevalt planeerida ja arendada välja sihtkoha huvirühmadele pakutav terviklik tegevusmudel, läbi mille tõsta sihtkoha konkurentsivõimet.



Joonis 3. DMOde väärtuspakkumise maatriks (autori koostatud Khairat & Alromeedy, 2016, lk 2–4; Mohajan, 2018, lk 1–6; Reinhold *et al.*, 2019, lk 1144–1146; The Boston Consulting Group, 2014 põhjal)

Selles peatükis kirjeldatud DMO tegevuste loetelu ei saa autor pidada kindlasti täielikuks, vaid pigem on see iga DMO tegevusmudeli arutelu lähtepunktiks. Samuti ei tohi DMO tegevusi pidada staatilisteks, sest Nagai, Doering ja Yashima (2017, lk 732) sõnul on pidevad muudatused loomulikud ning DMOd peavad ajas oma tegevusmudeleid muutma ja kohanema uute oludega, sest nii maailmas kui sihtkohas toimuvad poliitilised, majanduslikud, tehnoloogilised, kultuurilised ja ühiskondlikud muutused eeldavad seda.

Eelnevat kokkuvõttes saab turismiindikaatorite alusel hinnata DMOde optimaalset jaotuvust, planeerida ühinemisi või struktuurimuudatusi. Tegevusmodelite analüüs toob välja lüngad, mis mõjutavad nii sihtkoha kui DMO strateegilist planeerimist, tõstab DMO teadlikkust huvirühmade ootustest tegevustele, mida DMO saaks ise rakendada või siis leida teisi organisatsioone, kes oleksid puuduolevate tegevuste võimalikud elluvijad. Tegevuste analüüsi saab kasutada ka DMOde võrdlemiseks, et vähendada dubleerimist ja leida iga DMO jaoks oluline eristuv kompetents. Iga DMO peab hindama oma sihtkoha ressursse ja keskkonda ning valima kõige sobivama tegevuste kogumi oma peamiste kitsaskohtade likvideerimiseks ja eesmärkide elluviimiseks.

2. UURING EESTI TURISMISIHTKOHTADE JUHTIMISORGANISATSIOONIDE JAOTUSEST JA TEGEVUSMUDELITEST

2.1. Ülevaade Eesti turismi hetkeolukorrast ja juhtimisest

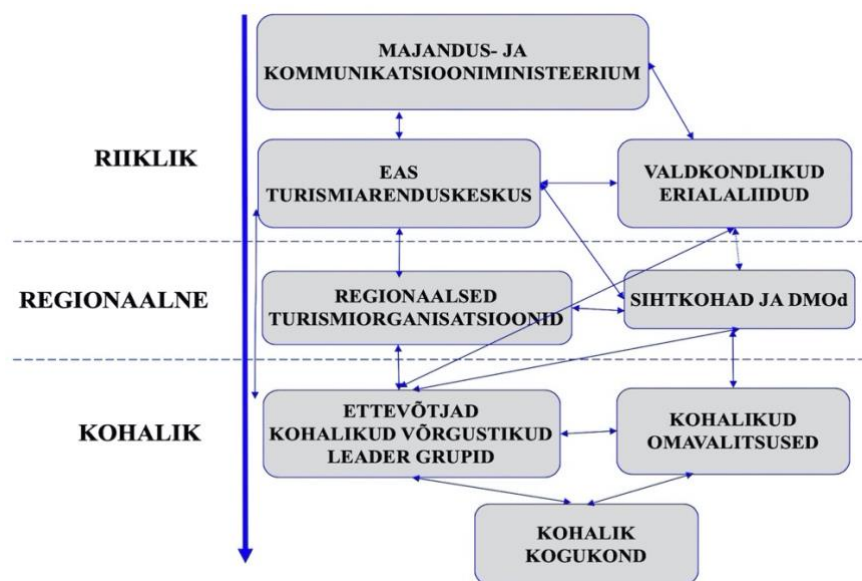
Turismimajanduse osakaal Eesti sisemajanduse koguproduktist (SKP) on aastast 2011 kasvanud. Sektoris, kus on valdavalt mikroettevõtted, töötab ligi 28 000 inimest. EASi turismiarenduskeskuse (2020) sõnul oli 2015.a. turismimajanduse otsene mõju SKPs 1,14 miljardit (5,5%) ja koos kaudse mõjuga 1,64 miljardit eurot (8%), turismi osa oli kogu lisandväärtusest koos kaudsete mõjudega 7,4%. Mitteresidendid tegid Eesti Panga (2020) andmetel 2019.a. Eestisse kokku 6,11 miljonit reisi, majutusettevõtetes peatus 3,8 miljonit turisti, kellest välisturiste oli 59% ja siseturiste 41%, kokku veedeti 7 miljonit ööd. Detsembris 2019 oli Eestis 998 majutusettevõtet, keskmiselt maksis ööpäev 38 eurot ja välisturistid kulutasid üle 1,4 miljardi euro (Statistikaamet, 2020b).

Eesti riiklikku turismipoliitikat ja -seadusandlust korraldab Majandus- ja Kommunikatsioonministeeriumi (MKM), kes annab ka Euroopa turismipoliitikasse sisendi. Turismimajanduse kui ettevõtlusharu eest vastutab väliskaubandus- ja infotehnoloogiaminister. Töö kirjutamise hetkel (märts 2020) on kehtiv riiklik turismiarenduskava perioodiks 2014-2020. Kaasamis- ja kooskõlastusringil on uus strateegiline alusdokument Eesti turismiprogramm 2021-2024, mis on osa Eesti teadus- ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukavast (Haridus- ja Teadusministeerium ja Majandus- ja..., 2019, lk 4).

MKMi haldusalasse kuuluv turismipoliitika rakendusasutus, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) struktuuri kuuluv turismiarenduskeskus (TAK), on olemuselt riikliku tasandi DMO. TAK on tugistruktuuriks turismiettevõtetele, avalikule ja kolmandale sektorile ning sihtkohtadele. TAKi strateegilise arenduse osakonna koosseisus on ka

sihtkohtade arendusjuhi ametikoht. (Puhkaestis, s.a.) TAK saab tegevusteks sisendi turismiseadusest, kehtivast riiklikust turismiarenduskavast, sihtkohtadelt ning huvirühmadelt. TAK kliendid, koostööpartnerid kui ka strateegilised liitlased on regionaalsed ja maakondlikud DMOd, omavalitsused, turismiettevõtted, temaatilised võrgustikud, koostöögrupid, eriala- ja ettevõtjate liidud.

Viimasel 20–25 aastal on Eestis tekkinud palju erinevaid koostöövõrgustikke ja organisatsioone, kes tegelevad eri tasanditel turismialase koostöö, tootearenduse ja turundusega. Lisaks asukoha põhiste organisatsioonidele on turismijuhtimise mudelis (joonis 4) ka umbes 30 temaatilist võrgustikku (näiteks Eesti Maaturism, Eesti Spaaliit, Eesti Turismifirmade Liit, Eesti Hotellide ja Restoranide Liit jms), kes koondavad sarnaste huvidega turismiasjalisi üle riigi (Kristiina Jors, suuline vestlus 08.04.2020). Eesti turismimudelisse kuuluvad ka ettevõtjad ja kohalikud omavalitsused.



Joonis 4. Eesti turismijuhtimise mudel (autori täiendustega Mutso, 2017 põhjal).

Paar aastakümnet tagasi jaotati Eesti kolmeks turismiregiooniks ning EASi sihtfinantseerimise ja kohalike omavalitsuste toetuste abil moodustati regionaalsed turismiorganisatsioonid (RTOd) MTÜ Lääne-Eesti Turism, SA Põhja-Eesti Turism ja SA Lõuna-Eesti Turism. Tallinna linn kui suurima külastatavusega sihtkoht on eraldiseisev. RTOd koondavad enda alla piirkondlikud DMOd ja nende eesmärk on korraldada ja koordineerida oma regiooni maakondade vahelist turismalast koostööd.

Aastal 2018 lõpetas tegevuse SA Lõuna-Eesti Turism, kuna regiooni omavalitsused ei näinud tegevustes tulemlikkust. Ka MTÜ Lääne-Eesti Turism on üldkoosolekul arutanud organisatsiooni likvideerimist, kuna pikemas perspektiivis ei nähta tegevustes kasu (Annika Mändla, suuline vestlus 22.01.2020). 2019.a. auditeeritud majandusaastaaruandes on SA Põhja-Eesti Turism (2020) kirjutanud, et tulenevalt uuest turismiprogrammist 2021-2024, võivad riikliku turismikorraldusmodeli ja finantseerimispõhimõtete võimalikud muutused viia SA Põhja-Eesti Turismi likvideerimise või reorganiseerimiseni. Eelnevat kokkuvõttes saab tõdeda, et RTODE funktsioonid ja kasutegur Eesti turismimudelil on endiselt ebaselged (Haabu, 2018, lk 52), kuna toimimisloogika ei jälgi külastaja teekonda ning RTOD on riigi poolsete lahenduste ootel.

Lisaks regionaalsele tasandile on Eestis umbes 40 kohaliku tasandi DMOd (joonis 5), kes suuremal või vähemal määral tegelevad maakondade põhiselt turismitegevuste koordineerimisega. Kuigi selle töö raames autor nimetab neid kõiki DMOdeks, siis paljud neist oma olemuselt DMOks sisuliselt ei kvalifitseeru. Nende põhitegevus on kas vaid kitsalt turundus, tegeletakse ühe projekti raames teatud arendustegevustega, kuid sihtkoha kui terviku juhtimisega teadlikult ei tegeleta.



Joonis 5. Eesti turismi regionaalne jaotus ja sihtkoha organisatsioonid maakonniti (autori koostatud Anton, 2019, lk 21 põhjal)

DMO ülesandeid sihtkohas täidavad mitmed KOV töötajad (Rakvere linn), selle struktuuri osad (Pärnu linnavalitsuse Arenguteenistuse osakond) ja ametid (Tallinna Ettevõtlusamet). Suur hulk maakondlike arenduskeskusi (MAKe) täidavad DMO funktsioone vastutades sihtkoha turismitegevuste eest (Lääne-, Hiiu-, Võru-, Valga- ja Viljandimaa jne). Vähemuses on avaliku- ja erasektori partnerlusorganisatsioonid (MTÜ Visit Saaremaa) ja vaid erasektori organisatsioonid nagu MTÜ Hiiumaa Turismiliit või SA Saaremaa Turism.

Järjest olulisema rolli Eesti turismikorraldusmudelil võtavad loodus- ja kultuuripiirkondade ettevõtjaid ja huvirühmasid koondavad ühendused (Soomaa Turism, Setomaa Turism, Ehedad Elamused Lahemaal, Peipsimaa Turism vms). Samuti on Eestis Leader koostööpiirkondade tegevusgrupe, kes tegelevad turismi arendamisega (MTÜ Lääne-Harju Koostöökogu arendades Loode-Eesti piirkonda), kuid mitmed Leader tegevusgrupid tegelevad turismiarendamisega siiski vaid projektide raames nagu näiteks MTÜ Kodukant Läänemaa vedades Toidupiirkond 2020 projekti.

Eesti turismiprogrammi 2021-2024 koostamisel on kirjeldatud DMODE olukorda ja tõdetud, et organisatsioonide ebapiisavad finantsressursid ja vähene mehitatus pärsib sihtkoha strateegilise juhtimise võimekust. Tegeletakse pigem operatiivsete tegevuste koordineerimisega selmet tervikliku sihtkoha juhtimisega. Raha ja kompetentsid on organisatsioonide vahel killustatud, juhid tegelevad nii planeerimise kui ka igapäevaste tegevuste, sh raamatupidamise ja projektide juhtimisega. (EAS turismiarenduskeskus, 2020; Haabu, 2018, lk 52–53)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti on oma territooriumilt väike riik, kuid mille turismivaldkonna juhtimist saab iseloomustada kui rohkete organisatsioonide ja paljude dubleerivate tegevustega keskkonda. Palju on 2-3 inimesega mehitatud kohaliku tasandi DMOsid, kelle tulemuslikkust mõjutab märkimisväärt inim- ja finantsressursi puudus, mille tulemusena DMODE tegevusmudelid ei toeta sihtkohtade arengut. Ühe sihtkoha erinevate DMODE ja maakondade ülene koostöö vajaks viimist uuele tasemele vältimaks tegevuste ja funktsioonide dubleerimist, mis hägustab nõudluse poolelt turundussõnumeid ja on tekitanud omavahelise konkurentsi samade ressursside, klientide ja koostööpartnerite üle.

2.2. Eesti turismisihtkoha juhtimisorganisatsioonide tegevusmodelite uuring ja metoodika

Magistritöö eesmärk on esitada ettepanekuid EASi turismiarenduskeskusele ja teistele turismiasjalistele sihtkoha juhtimisorganisatsioonide optimaalse geograafilise jaotuse ning tegevusmodelite kohta Eesti turismisihtkohtade juhtimisel. Täitmaks eesmärki püstitati uurimisküsimused: milline on Eesti kui turismisihtkoha juhtimist toetav optimaalne geograafiline jaotus ja milliseid tegevusmudeleid peavad DMOd rakendama, et tagada Eesti sihtkohtade terviklik juhtimine? Selles alapeatükis kirjeldatakse uuringu korraldust. Lisas 2 on toodud koondülevaade uuringu korraldusest, sh eesmärkidest (veerg 1), andmekogumise- ja analüüsimeetoditest (veerg 2 ja 5), teemadest ning küsimustest (veerg 3), seostest teoreetiliste allikatega (veerg 4) ning ajaraamist (veerg 2).

Eesmärgini jõudmiseks kasutas autor nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uurimismeetodit ehk segameetodit (*mixed method*). Segameetod võimaldab läheneda keerukatele uurimistöödele praktilisemalt ja mitmel tasandil, kuna hõlmab nii suletud ja numbriliste kui ka avatud ja tekstiliste andmete kogumist ja analüüsi. See tasakaalustab võimalike piiranguid, mida vaid ühte tüüpi uurimismeetod võib seada. (Edmonds & Kennedy, 2017, lk 178, 219) Uuring koosneb kolmest osast (lisa 2, veerg 2):

- interneti- ja dokumendianalüüs, mille eesmärk on turismivõimekust iseloomustavate statistiliste andmete alusel tuvastada Eesti DMOde optimaalne jaotuvus;
- veebipõhine küsitlus, mille eesmärk on saada teada ja võrrelda DMOde ja turismiettevõtjate nägemust Eesti DMOde tegevusmodelitest;
- fookusrühma intervjuu, mille abil saada Eesti turismivaldkonna spetsialistide tagasisidet küsitluse ja dokumendianalüüsi tulemustele.

Interneti- ja dokumendianalüüsis kasutatud allikate ja dokumentide nimekirja (lisa 2, veerg 1) kuulub 6 erinevat teistest andmete allikat, analüüs viidi läbi perioodil 17.02-08.03.2020. Tight (2019, lk 64) sõnul teistest andmete uurimine on dokumendianalüüsi üks peamisi liike, mis keskendub tihti riiklikel tasanditel perioodiliselt kogutud kvantitatiivsetele andmekogumitele luues konteksti ja võrdlusi huvipakkuvale teemale.

Dokumendianalüüsi läbivaks piiranguks kujunes turismistatistiliste andmete ebapiisav detailsusaste. Majutuste ja ööbimiste statistilised koondandmed ei ole avalikult täismahus kättesaadavad kõigi väiksemate haldusüksuste ehk valdade põhisealt. Sellest tulenevalt saab sihtkohtade turismivõimekust iseloomustada maakondade, mitte sihtkohtade põhisealt. Teise kitsaskohana saab välja tuua, et Äriregistris ei saa eraldi selekteerida turismiettevõtjaid. Selle arvu määramisel kasutati riikliku turismiportaali Puhkaestis.ee sisekeskkonda, kus on kasutajatena registreeritud enamus turismitooteid ja -teenuseid pakkuvaid Eesti ettevõtjaid ja organisatsioone. Mobiilpositsioneeringu (Positium.ee) andmetel põhinev turismivoogude analüüs oli kättesaadav aastate 2017 ja 2018 lõikes, eraldi kuude ja rahvuste kaupa. Sellest tulenevalt ei saanud autor analüüsida külastajavoogude tervikut, kuna see ületas magistr töö uuringuks planeeritud ajalimiidi.

Küsitlusi tehti uuringu raames kaks, nii Eesti DMOde kui ka turismiettevõtjate hulgas. Küsitlused võimaldavad koguda nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid andmeid vastajate eneseanalüüsi kaudu, saada teada hoiakuid uuritava teema või olukorra suhtes ning saadud teabe õigsust ja tausta avada ka muude meetodite nagu näiteks intervjuude või dokumendianalüüsi abil leidmaks nii veel laiemat kinnitust uuringu tulemustele (Mills, Durepos ja Wiebe, 2010, lk 2–5).

DMOde üldkogumi seisuga 01.02.2020 moodustasid 39 Eesti turismissihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsiooni ja selle määramisel lähtuti TAKi poolt tehtud kaardistusest. Üldkogum on ka DMOde küsitluse valimiks (lisa 3). Turismiettevõtjate üldkogumiks seisuga 01.02.2020 määrati puhkaestis.ee sisekeskkonna andmete alusel 4960 turismiettevõtjat. Valimi moodustamisel andsid oma sisendi Eesti külastuskeskuste ja turismiinfokeskuste infokonsultandid perioodil 10.–12.02.2020, neilt küsiti millised maakonna ettevõtjad on aktiivsed ja panustavad sihtkoha kui terviku arengusse. Saadud soovitude alusel analüüsiti nende ettevõtete objektide vaadatavust puhkaestis.ee süsteemis. Kokku moodustasid valimi 45 ettevõtjat, igast Eesti maakonnast kaasati 3 ettevõtjat – üks suurima kohtade arvuga majutusasutus, üks peamisemaid atraktsioone (muuseum, teemapark vms) ja üks aktiivse puhkuse teenuse pakkuja (lisa 2, tulp 2, veerg 3). Nimekirja küsitluses osalenud ettevõtjatest ei ole magistr tööle lisatud, kuna osad ettevõtjad soovisid vastamisel anonüümsust.

Selgitamaks välja küsimustiku kitsaskohad tehti 15.–16.02.2020 prooviküsitlus ühe DMO esindaja ja ühe ettevõtjaga ning selle tulemusena ankeete korrigeeriti. Esmalt kasutati küsimustikes Likerti 4-palli skaalat, et teada saada respondentide eelistusi ja kalduvust kas positiivse või negatiivse vastuse poole (väga oluline, pigem oluline, pigem ei ole oluline, üldse ei ole oluline). Prooviküsitlusest selgus, et testvastajad andsid enamusele küsimustele hinnanguks „väga oluline“. Selle tulemusena ei saaks DMODE tegevusi olulisuse järgi adekvaatselt hinnata, leida seoseid ja aspekte, mida võrrelda. Likerti 4-palli skaala asemel otsustati kasutada eelistuste järjestamist pingerea alusel.

Mõlema küsitluste teemad ja küsimused kattusid, need kategoriseeriti ja koostati deduktiivsel meetodil tuginedes töö teoreetilises osas kajastatud allikatele (lisa 2 veerg 4 teoreetiline alus). Küsimused sõnastati lähtuvalt respondentidest, vastavalt kas DMODEle (ankeet lisa 4) või ettevõtjatele (ankeet lisa 5). Küsitluse töövahendiks oli veebipõhine poolstruktureeritud ankeet, mis koostati LimeSurvey keskkonnas. Küsitlused viidi läbi perioodil 17.02-08.03.2020, veebipõhine ankeet saadeti respondentidele meili teel ja suunati nimeliselt iga organisatsiooni ja ettevõtte juhile koos seletava kaaskirja ja taustaülevaatega uuringu eesmärgist ja läbiviijast. Tähtjaks vastas küsitlusele 22 DMOD (61% valimist) ja 33 turismiettevõtjat (73% valimist).

Uuringu kolmas osa oli fookusrühma intervjuu, mis toimus 30.03.2020 ja viidi läbi kasutades virtuaalse koosoleku platvormi Microsoft Teams. Liamputtong (2011, lk 16) sõnul võimaldab fookusrühma intervjuu kokku tuua teatud teema üle arutamiseks sellega seotud inimesed, et saada loomuliku vestluse käigus ülevaade mida nad teavad, arvavad või tunnevad uuritava teema aspektide või neile oluliste küsimuste osas ilma, et peaks vastu võtma otsuseid või üksmeelele jõudma. Fookusrühma intervjuu võimaldas saada Eesti turismipoliitika rakendusasutuse EASi turismiarenduskeskuse valdkonna spetsialistide tagasisidet, kokkuvõtvaid hinnanguid, lisamõtteid küsitluse ja dokumendianalüüsi tulemustele. Fookusrühma intervjuus osalesid EAS TAKi strateegilise arenduse valdkonnajuht, sihtkohtade arendusjuht, toetuste koordinaator ja uuringute koordinaator. Intervjuu teemad ja küsimused on toodud lisa 6.

Nii küsitluse kui fookusrühma intervjuu piiranguna toob autor välja 2020 märtsis Covid-19 viiruse levimisest tekkinud olukorra, kus DMOD ja turismiettevõtjad hakkasid

tunnetama viiruse puhangust tekkida võivaid äririske, millest tulenevalt oli küsitluse ankeetidele vastamine tagasihoidlik. Viirusest tingitud eriolukorra kehtestamise tõttu Eestis ei olnud võimalik korraldada ka silmast-silma fookusrühma kohtumist, sellest ei saanud osa võtta kõik planeeritud osalejad, kuna kriisisituatsioonist tingituna ei olnud võimalik varem kokkulepitud ajal intervjuus osaleda.

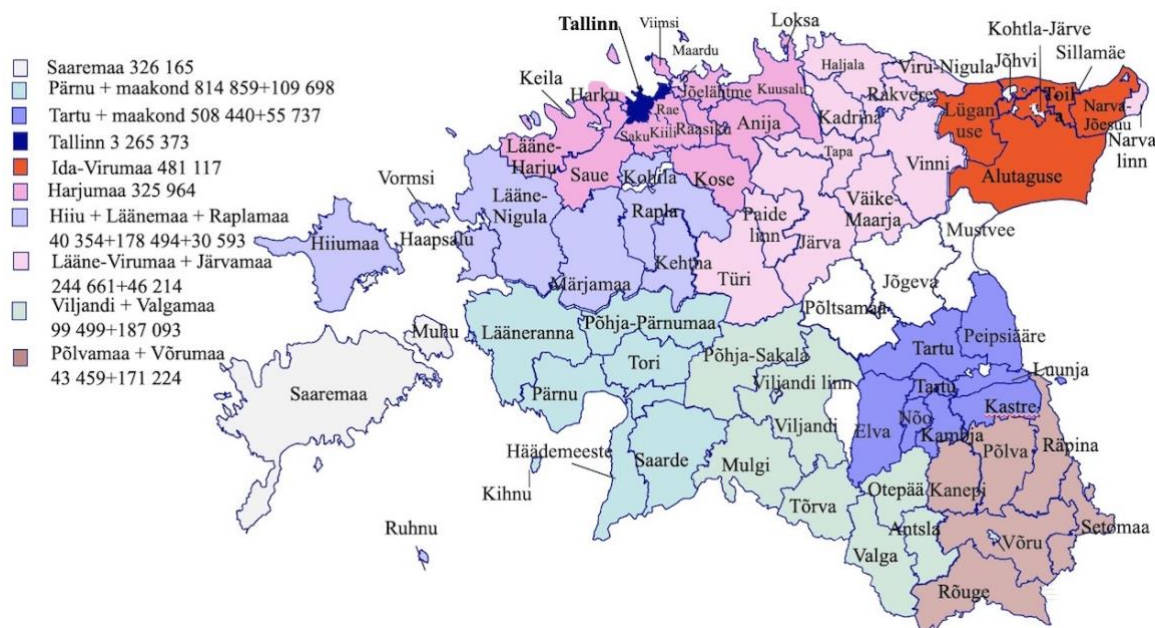
Erinevate andmekogumismeetodite abil saadud tulemuste analüüsimisel kasutati nii statistilist andmeanalüüsi kui ka sisuanalüüsi (lisa 2, veerg 5). Järgnevalt esitatakse uuringu kolme osa põhjal ühtseks tervikuks sünteesitud tulemuste koondanalüüs. Esmalt tutvustab autor DMOde optimaalse jaotuvusega seonduvaid tulemusi ja seejärel DMOde struktuuri- ja tegevusmodelitega seonduvaid tulemusi.

2.3. Uuringu tulemused

Turismistatistiliste mõõdikute abil analüüsiti sihtkohtade turismipotentsiaali ja selle alusel ka DMOde võimalikku optimaalset jaotuvust. Esiteks vaadeldi aasta 2019 ööbimiste arvu Eestis maakondade kaupa ja tuvastati piirkonnad, kus ööbimiste arv aastas oleks suurusjärgus 300 000 või rohkem (lk 22, Slovakkia mudel). Dokumendi- ja internetiuuringu statistiline koondtabel algandmetega on toodud lisa 7.

Kuues piirkonnas (lk 38, joonis 6, Tallinn, Tartu ja Pärnu koos maakondadega, Harjumaa, Ida-Virumaa, Saaremaa koos Kuressaarega) ületab ööbimiste arv 300 000. Kuna piirkonnad koondavad ka mitmeid omavalitsusi, siis fookusrühma arvamusel ei ole neil vaja geograafiliselt laieneda. Kõik ühes piirkonnas turismiarendusega tegelevad organisatsioonid peaksid liituma üheks DMOks. Fookusgrupp näeb probleemi pigem väiksemates maakondades, kellel on mitme peale vaja ühte kesket ja võimekat DMOd, et suunata ümber oma ressursid ja kompetentsid.

Analüüsides, et millised oleksid orgaanilised, loogilised ja külastajatekonnast lähtuvad piirkonnad ülejäänud maakondade puhul, selgusid veel 4 võimaliku piirkonda ööbimiste mahuga 300 000 (joonis 6). Ühiste piirkondadena saab vaadelda ka Lääne-, Hiiu- ja Raplamaad, Järva- ja Lääne-Virumaad, Viljandi- ja Valgamaad ning Põlva- ja Võrumaad.



Joonis 6. DMOde võimalik jaotuvus lähtudes ööbimiste arvust 300 000 (autori koostatud, Statistikaamet (2020a) ja lisa 7 alusel)

Fookusgrupi sõnul annab lähtumine ööbimiste arvust 300 000 meetodilise lähenemise ja järgmine samm peaks olema detailsem analüüs valdade kaupa. Arutleti, millised vallad peaksid tulenevalt külastajatekonnast sobituma naabermaakonna juurde ja järeldati, et tulevikus on vaja välja selgitada mitme maakonna piiril olevates valdades toimuv külastajate liikumine mobiilpositsioneeringu andmete alusel. Dokumendianalüüsis vaadeldi mobiilpositsioneeringu alusel juhusliku valikuna Raplamaal asuva Märjamaa valla (lisa 8, joonis 8.1) Soome, Läti ja Eesti külastajate teekonda. See näitas, et Märjamaal on välituristide liikumisega seonduv kokkupuude Harju- ja Pärnumaaga, siseturistid liiguvad ka Läänemaale. Raplamaal asuvate Kehtna või Raplaga seonduv liikumine on väike. See ühtib fookusgrupi arvamusega ja näitab, et Märjamaa võiks koostööd teha nii Lääne-, Harju- kui Pärnumaa DMOga. Samuti kattub külastaja teekond Tallinn-Pärnu-Ikla maanteegea, kus Märjamaa on läbisõidu koht.

Teise juhusliku valikuna analüüsiti mobiilpositsioneeringu alusel Mustvee valla Vene, Soome ja Eesti külastajate teekondi (lisa 8, joonis 8.2). Tulemused ühtivad fookusgrupi arvamusega, et mitme maakonna piiril asuval Mustvee vallal on rohkem ühisosa Ida-Virumaa ja Tartumaaga, kui Jõgevamaaga. Samuti kattub see maantee vörgustikuga,

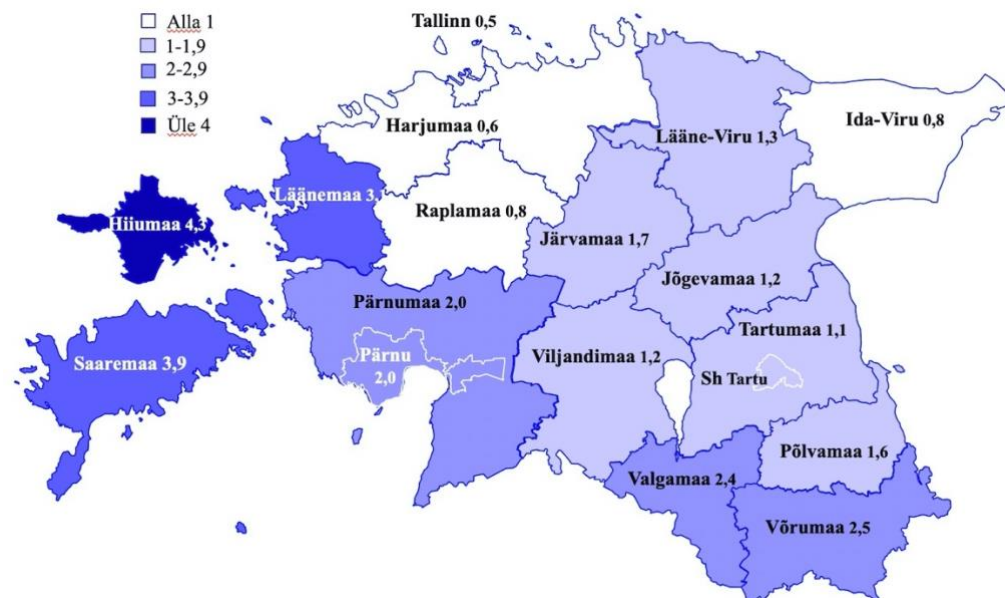
ehk Mustvee asub suunal Narva-Jõhvi-Tartu-Valga ja see peegeldub ka otseselt külastajate teekonnas. Soome külastaja teekond on seotud Tallinna ja Tartuga.

Edasi analüüsiti turistide ja maakonna pindala suhet, ehk turistide tihedust. Hooajalisust arvestamata viibib aastas Eestis ühel ruutkilomeetril keskmiselt 87 turisti. Eristusid Tartu (2086), Tallinn (11 149), Pärnu (451) ja Ida-Virumaa (90), ehk turistide kontsentratsioon on suurem rannikul ning Lõuna-Eesti maakondades (lisa 9, joonis 9.1). Fookusgrupi arvates on nendes piirkondades taluvuspiiri saavutamine või selle ületamine lähemal, kui Eestis keskmiselt. Turistide kontsentratsioon ruutkilomeetril on tagasihoidlik Kesk-Eestis, mis on pigem läbisõiduala, seal on vähem majutusi ja põhjuseid pikemalt viibida. Seega on ka neis piirkondades vajadus olemasolevate DMOde ressursside ja kompetentside ühendamiseks, et tekiks võimekus sihtkohti strateegiliselt arendada.

Analüüsides turistide ja maakonna elanike arvu suhet, ehk turistide arvu ühe kohaliku elaniku kohta (lisa 9, joonis 9.2) selgus, et Eestit külastab keskmiselt aastas 2,1 turisti ühe kohaliku elaniku kohta. Tallinnas, Lääne-Eestis Pärnus, Saare-, Hiiu- ja Läänemaal ning Lõuna-Eestis Valgamaal ning Tartu linnas avaldab turism kogukonnale suuremat sotsiaalset mõju. Sellest tulenevalt on vajadus võimeka DMO järgi neis kohtades suurem.

Fookusgrupp pidas tulemust, et turistid ei jõua Kesk-Eestisse ja Harjumaale, muret tekitavaks. Pigem suundutakse Läänemaa kaudu saartele, Pärnusse, Ida-Virumaale või Lõuna-Eestisse ning põhjust Kesk-Eestisse minna ei leita. Harjumaal madal turistide ja elanike arvu suhe näitab, et Harjumaal turismimajandus on alaarendatud ja omavalitsuste prioriteet see pole. Leiti, et põhjus on ka selles, et turismitoetuste raames ei ole Harjumaal reeglina abikõlbulik piirkond ja vähe on uusi investeeringuid Tallinnast väljaspool. Valgamaal eristumise põhjuseks on arvati suurüritused ja ka uue majutusasutuse (Wagenküll) turule tulek. Läänemaa elanike arv peale haldusreformi on väiksem, seetõttu on turismi mõju kohalikule elanikule suurenenud. Üldine rahvastiku trend näitab linnastumise kasvu ja maapiirkondade rahvaarvu vähenemist, mis mõjutab ka turistide survet kogukonnale. Fookusgrupp näeb vajadust edaspidi etteulatult prognoosida aastate lõikes kus ja millal on oht ületurismiks ning vastavalt sellele tekkimas ka vajadus DMO operatiivsete tegevuste järele.

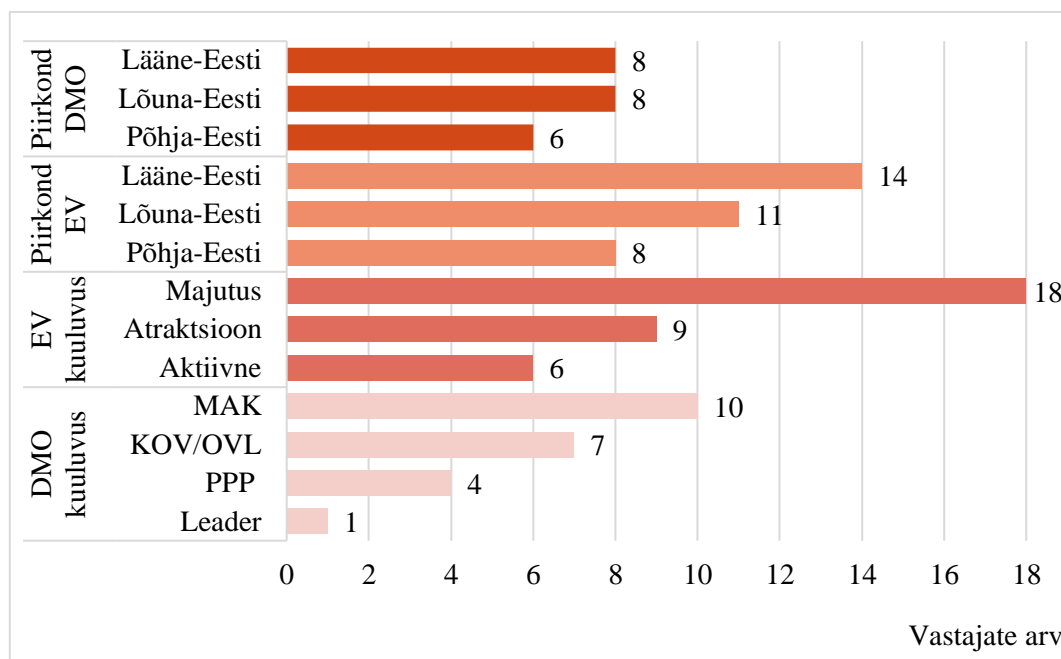
Puhkaeestis.ee sisekeskkonna alusel vaadeldi turismiettevõtjate hulka maakonniti (lisa 8, veerud 12–15, joonis 7) ja analüüsiti nende suhet ettevõtjate koguarvu. Tallinnas, Harjumaal, Ida-Virumaal ja Raplomaal on turismiettevõtjate kontsentratsioon oluliselt madalam, seal domineerivad muud ettevõtlusharud. Seevastu Lääne-Eesti neli maakonda, eriti just Hiiumaa, ja ka Võru- ja Valgamaa, on suures sõltuvuses turismiettevõtlusest.



Joonis 7. Turismiettevõtjate ja muu ettevõtluse suhe 2019.a. (autori koostatud, Äriregister (s.a.) ja lisa 7 alusel)

Fookusgrupi arvates pealinnast kaugemate valdade jaoks on turismiettevõtlus olulisem, see on kohalikele elustiil ja näitab, et turism on väga oluline regionaalarengu mootor. Harjumaal on oma valitsuste motiiv turismiarendamiseks madalam, maksutulu tuleb muudest majandusharudest. Fookusgrupi jaoks on andmed joonisel 7 vajalikud DMO rolli määramisel sihtkohas, sest seal, kus turismiettevõtlust on rohkem, peab DMO töötama selle nimel, et ka muud tugistruktuurid seda toetaksid.

Küsitluse esimeses osas uuriti esmalt vastajate piirkondlikku paiknevust, ettevõtjate tegevusvaldkonda ja DMOde hetke struktuuri kuuluvust (joonis 8). Ankeetidele vastas 22 DMOd ja 33 ettevõtjat (EV). Regionaalselt olid kõige aktiivsemad vastajad Lääne-Eestist. DMOde hulgas ei ole vastajaid Lääne-Viru ja Rapla, EVde hulgas Valga ja Lääne-Viru maakondadest. Ettevõtjatest vastas kõige rohkem majutusettevõtjaid (18), vähem oli aktiivse puhkuse pakkujaid.

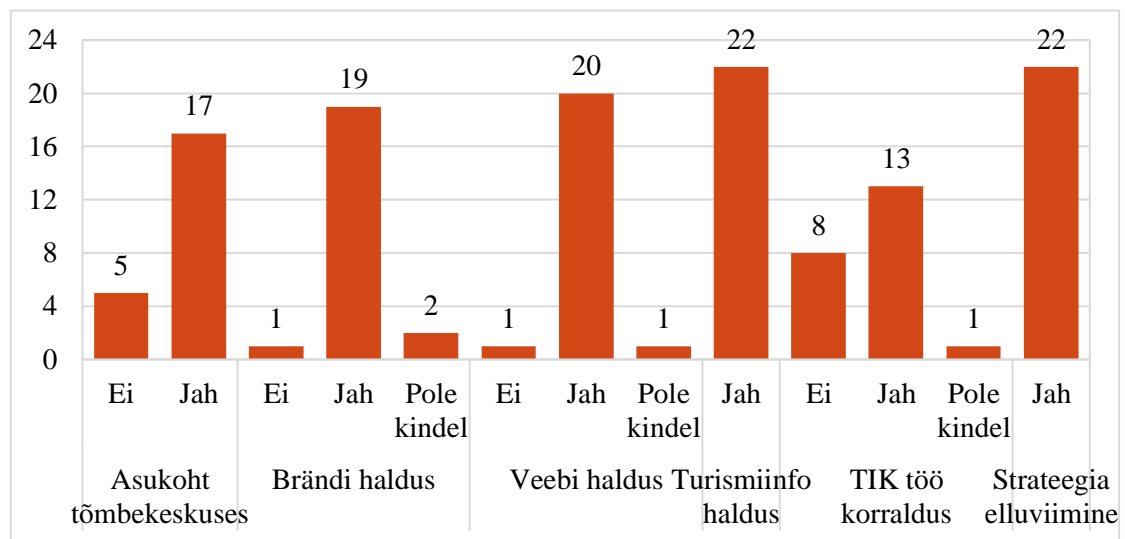


Joonis 8. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde struktuuri kuuluvus, tegevusala ja piirkondlik jaotuvus (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

Ligi pooled vastanud DMOd kuuluvad MAKi struktuuri. Nende põhitegevusala seondub ka muude ettevõtlussektoritega, nende hallata on reeglina ka piirkondlik turismiinfokeskus, sestap tegeletakse turismiteemadega piirkonnas laiemalt. Seitse DMOd kuulub otseselt kohaliku omavalitsuse (KOV) struktuuri või omavalitsusliidu (OVL) alla. KOVi põhikohustuste hulka kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse järgi turismiarendus ei kuulu, kuid mitmetes linnades tegeletakse turismiga just KOVi organisatsioonis, kuhu on tööle võetud vastavad koordinaatorid. PPP (avaliku ja erasektori partnerlusorganisatsioon) struktuuri kuulus 4 vastajat.

Jättes välja RTOd MTÜ Lääne-Eesti Turism (14 OV) ning SA Põhja-Eesti Turism (39 OV) ja suurima maakonna Harjumaa (16 OV), siis keskmiselt koondab ja pakub üks DMO oma tegevusi ja teenuseid 2,6 omavalitsusele (standardhälve 2,21). Kui jätta välja suurim DMO Tallinna Ettevõtlusamet (16 töökohta), siis keskmine turismivaldkonna töökohtade arv organisatsioonis on 2,1 (standardhälve 1,21). See näitab, et Eesti DMOd (va Tallinn) on vähese mehitatusega. Rohkem kui pooltel vastanud DMOdest ei ole liikmeskonda (13), 1-20 liiget on 2 DMOl, 21-50 liiget 3 DMOl, 51-75 liiget 2 DMOl ja üle 150 liikme 2 DMOl.

Vastanutest 17 DMOd asub piirkonna tõmbekeskuses (joonis 9). Füüsilist asukohta ei peeta aga oluliseks, sest läbi erinevate digilahenduste on kodukontorites töötamine ja suhtlemine huvirühmadega igati tavapärane. Sihtkoha brändi, sh selle visuaali ja sõnumeid, haldab samuti enamik DMOsid. Samas selgub, et kui ühes sihtkohas on mitu DMOd, siis mõlemad väidetavalt haldavad sama sihtkoha brändi ja sõnumeid. Lisatud kommentaaridest saab aga järeldada, et DMOd ise ei ole päris kindlad selles, kas maakonnal või sihtkohal üldse on bränd. Pigem on olemas logod või sloganid, mis ei anna DMOde endi arvates alati terviklikku sihtkoha brändikontseptsiooni välja.



Joonis 9. Küsitlusele vastanud DMOde karakteristikud (autori koostatud; n=22)

Turismistrateegia või tegevusplaani ellu viimist korraldavad kõik vastanud DMOd. Samas kommentaaridest selgus, et paljudel tegelikult ei ole sihtkoha arengustrateegiat ja konkreetset tegevuskava, või on see siis aegunud aastaid tagasi. Lähtutakse pigem turundusplaanidest või projektide tegevuskavadest, see pole aga sihtkoha tervikliku juhtimise perspektiivis jätkusuutlik. Sihtkoha turismiveebi ja -info kogumise ja haldamisega tegelevad vastavalt 20 ja 22 DMOd. Turismiinfokeskuse tööd korraldavad 13 DMOd ehk valdavalt siiski üks igas maakonnas. Kommentaarides avaldati arvamust, et kui ühel sihtkohal on mitu erinevat turismiveebi ning turismiinfo levitamist korraldavad paralleelselt mitmed organisatsioonid, siis eeldab see kas ühe maakonna DMOde vahelist väga head koostööd või on märk dubleerivatest tegevustest. Mitme sihtkoha turismiveebi olemasolu tekitab segadust ka ettevõtjates ja külastajates.

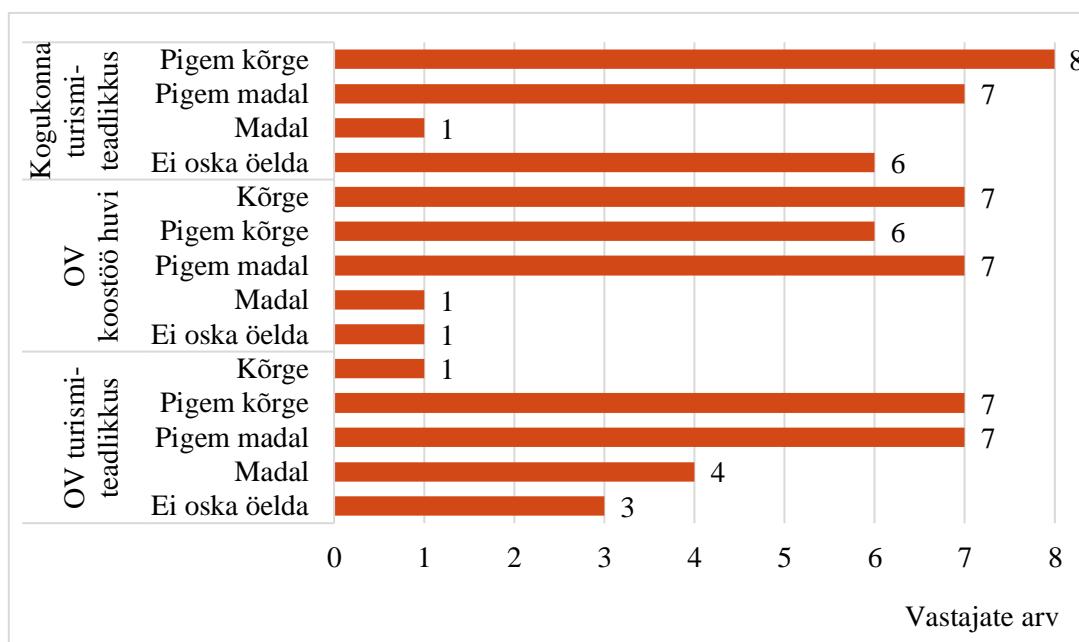
Küsitluses sooviti senist hinnangut DMOde sihtkoha juhtimise võimekusele, üldisele turismiteadlikkusele, pädevustele, kompetentsidele, tulevikuvisionile ja rahulolu kohta riigi turismipoliitika ja -seadusandlusega. Kuna mõlema sihtgrupi vastajate arv oli erinev ja et saaks võrrelda nii EVde kui DMOde seisukohti, esitatakse tulemused vastajate lõikes protsentuaalselt. Valdavalt on rahulolu turismipoliitika ja seadusandlusega pigem kõrge ja ulatub 64% nii DMOde kui EVde hulgas, vaid 5-6% mõlemast vastajate grupist oli rahulolu madal ja 23% DMOde rahulolu riigi turismipoliitikaga oli pigem madal. 15% ettevõtjatest ei osanud aga seisukohta võtta. Võib öelda, et DMOd võrreldes ettevõtjatega on mõnevõrra kriitilisemad Eesti turismipoliitika ja seadusandluse suhtes.

Nii DMOd kui ka EVd hindavad rahulolu DMO tulevikuvisioni, kommunikatsiooni, koostöö ja pädevustega pigem kõrgeks (vahemikus 50%-73%). 27% EVde hinnangul on rahulolu koostööga DMOga pigem madal, sama suur osa hindab seda just väga kõrgeks. Kommentaaridest selgus, et ettevõtjad, kes ise on aktiivsed ja „topivad nina“ DMOde tegevustesse, on ka koostööga rohkem rahul. Need, kes ootavad infot ja tegevuskutseid passiivselt, on ka koostööga vähem rahul. DMOd ise on enesekindlad hinnates töötajate pädevusi kas pigem kõrgeks (73%) või väga kõrgeks (23%), EVd on nendes hinnangutes mõnevõrra tagasihoidlikumad. Samuti on EVd kriitilisemad DMOde tulevikunägemuse ja -plaanide osas, neid hinnatakse kas madalaks (12%) või pigem madalaks (15%).

EVdel paluti hinnata eraldi ka DMO juhtide pädevust, 9 neist ei osanud hinnangut anda lisades kommentaari, et pigem suheldakse turismiinfokeskuse või turundustöötajaga, mitte DMO juhiga. Ülejäänud jagunesid äärmustesse pidades DMO juhi pädevust kõrgeks või siis vastupidi üsna madalaks. DMOde turundusoskusi hindas 2/3 EV pigem kõrgeks või väga kõrgeks ning 1/3 madalaks või pigem madalaks. Sihtkoha arendamise võimekust hindas pigem kõrgeks 1/3 ja madalaks või pigem madalaks 2/3. Kriitilisemad olid üldiselt majutusettevõtjad Hiiu-, Harju-, Rapla, Viljandi-, Võrumaalt. Eelnev näitab, et EVd on rohkem rahul turundus- kui arendustegevustega, mis on seletatav, et enamik DMOsid on pigem turundus-, kui arendus- ja juhtimisorganisatsioonid.

DMODE hinnangul on sihtkoha OVdel kõrge (7) või pigem kõrge huvi (6) teha turismialast koostööd ja olla maakonna turismiarenguga kursis (joonis 10). Kuigi OVd on avatud koostööle, siis nende üldine turismiteadlikkus ei ole kõrge. Mõned DMOd ei

oska OV teadlikkust hinnata (3), või hindavad seda madalaks (4) või pigem madalaks (7). DMOd ei oska anda hinnangut (6) kogukonna turismiteadlikkuse ja suhtumise kohta sihtkoha turismitegevustesse, ülejäänute arvamused erinevad varieerudes kas kogukonna kõrge (8) või madala ja pigem madala (8) teadlikkuse vahel. See näitab, et koostöö ja suhtlus kohaliku kogukonnaga ei ole tavapärane osa DMO igapäevasest tegevusmudelil.

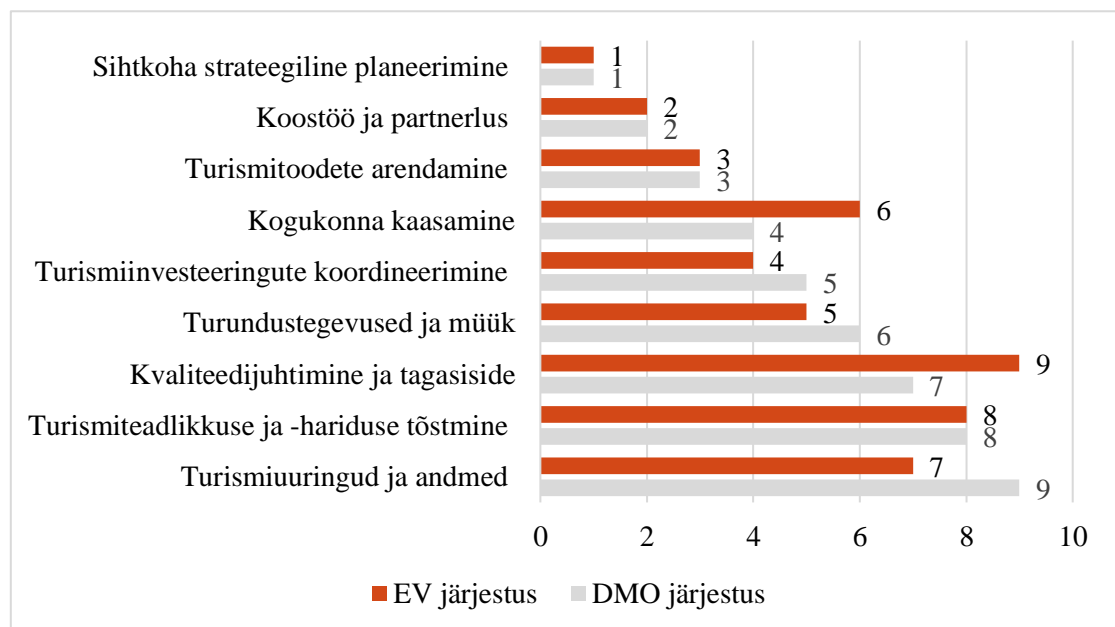


Joonis 10. Küsitlusele vastanud DMOde hinnang sihtkoha omavalitsuste ja kohaliku elanikkonna turismiteadlikkusele (autori koostatud; DMO n=22)

Nii DMOd kui EVd hindasid organisatsiooni struktuuri- ja korraldusmudeleid (lisa 10) tõhusa juhtimise kriteeriumite alusel ja hinnangutes tulid esile sarnased eelistused. Sihtkoha juhtimises ei peeta sobivaks Leader võrgustikku ja erasektori organisatsiooni. Hetkel kuuluvad suur osa DMOsid KOV või MAK struktuuri ja lähtudes tõhusa juhtimise kriteeriumitest on KOV ja MAK struktuuri kuulumine eelistatud ka tulevikus. Fookusrühma sõnul näitab see usaldust praegusele olukorrale. Õiguslik alus, kogukonna kaasamine, DMO üldine mõju sihtkohale, läbipaistvus tegevustes ja inimressursside planeerimine on kõige efektiivsem KOV struktuuris. Ettevõtete kaasamine, strateegiline planeerimine, teadmiste koondamine ja levitamine, lisaressursside genereerimine ja see, et tegevused oleksid sihtkohaülesed, toimib paremini MAK struktuuris. Finantsressursside planeerimise osas nähti eelist KOV struktuuril ja PPP mudelil.

Fookusrühma jaoks oli üllatuslik, et PPP mudelit eelistati vähe ja seda ka vaid liikmetele suunatud tegevustes. Nende arvamusel PPP mudel annab parema võimaluse DMOI teenida omatulu ja kaasata ettevõtjaid. Euroopa Liidu (EU) rahastusega MAK võrgustikku näevad ettevõtjad kui mittepoliitilist EASi „käepikendust“, MKM tunnustab seda kui jätkusuutlikku mudelit. KOVi ei nähta sihtkohaülese turismi kompetentsikeskusena vaid rahastajana. Fookusrühma sõnul üheselt head ja sobivat struktuuri kuuluvust on keeruline nimetada enne, kui paigas on DMOde optimaalne jaotus ja tegevusmudel. Peamine on tegutseda ühise eesmärgi suunas ja olenemata struktuurist, peavad kõik osapooled (KOV, MAK, ettevõtjad, Leader jne) olema kaasatud ja omama hääleõigust. Oluline on ka DMO juhi või kõneisiku professionaalsus.

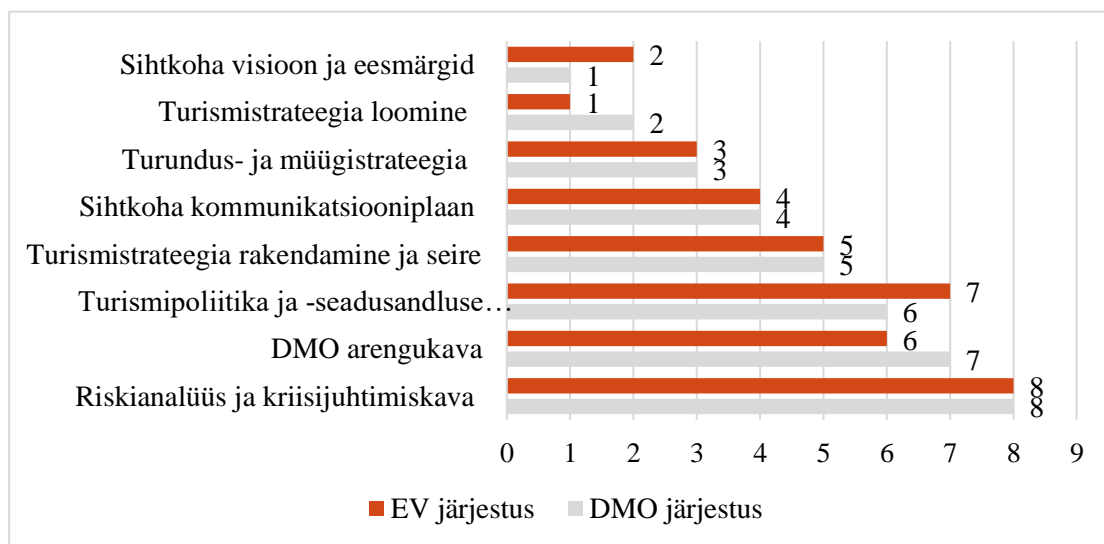
Küsimustikule vastajad järjestasid võimalikud sihtkoha juhtimise tegevusvaldkonnad alustades nende meelest kõige olulisemast. Seejuures ei saa väita, et pingereas tagapool olevad tegevused oleksid väheolulised, mida ka vastajad kommentaarides toonitasid. Tegevuste üldises järjestuses (joonis 11) olid nii EVd kui DMOd ja fookusrühm ühisel arvamusel, et kolm peamist tegevust sihtkoha juhtimises on strateegiline planeerimine, koostöö ja partnerlus huvirühmadega ning turismitoodete ja -teenuste arendamine.



Joonis 11. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde poolne DMOde tegevuste üldine pingerida (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

Olulisemaks muutub kogukonna kaasamine ja nende teavitamine sihtkoha turismiarendutest, samuti näevad ettevõtjad DMOL ka senisest suuremat rolli turismiinvesteeringute koordineerimisel ja kvaliteedijuhtimisel. Turundustegevused ja müük on DMO tegevusmodelis välja pakutud üheksa tegevuse raames alles pingerea teises pooles, vastavalt EVdel 5ndal ja DMOdel 6ndal kohal. Fookusgrupp tõdes positiivselt, et tootearenduse ja kogukonna kaasamise muutumine olulisemaks näitab üldist mõtteviisi muutust. Teadlikkuse tõstmist, uuringuid ja andmeid oodatakse rohkem riigi poolt, kohalikule tasandile pole see tegevus peamine prioriteet.

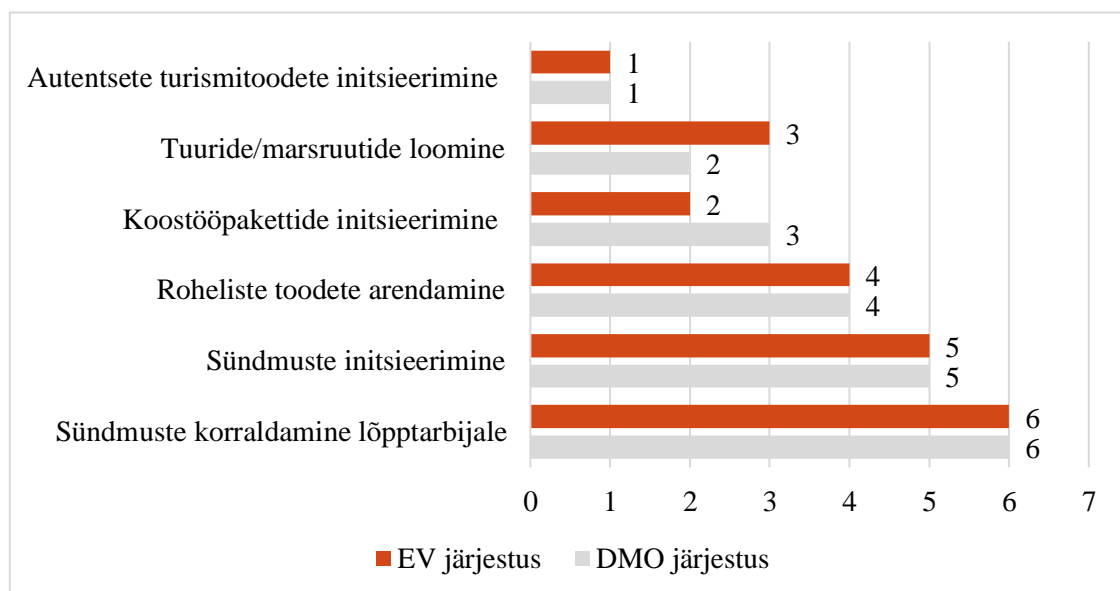
Lisaks DMO tegevusmodeli osade üldisele järjestusele, järjestati tegevusvaldkondade tegevused olulisuse alusel ka eraldi. DMO tegevusmodeli kõige olulisema komponendi, strateegilise planeerimise tegevustes (joonis 12), on nii DMODE kui EVde jaoks esmane määratlada sihtkoha lühi- ja pikaajaline visioon ning kokku leppida huvirühmadega selged ja mõõdetavad arengueesmärgid. Selle alusel kaardistatakse olukord ja luuakse sihtkohapõhine turismiarendukava või -strateegia. Edasi järgneb turundus- ja müügistrateegia, mille raames EVde arvates tuleks rohkem tähelepanu pöörata just müügistrateegiatele leidmaks sihtkoha kui terviku kontekstis hästi töötavad müügikanalid ja digitaalsed platvormid. Neljandal kohal pingereas on kommunikatsiooniplaan, et planeeritud turundus- ja müügistrateegiaid toetada ja suhelda ka kogukonnaga.



Joonis 12. Küsitlusele vastanud DMODE ja EVde poolne sihtkoha strateegilise juhtimise tegevuste olulisus (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

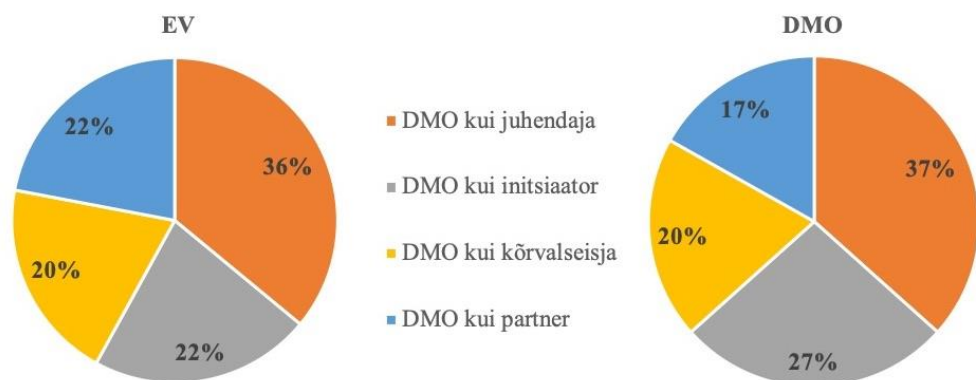
Fookusgrupi arvates sihtkoha ambitsioonikad eesmärgid sunnivad ka DMOsid arenema, seega organisatsiooni arengukava on oluline, et teadlikult planeerida organisatsiooni profiil, eristuvus ja panus Eesti üldisesse turismijuhtimise mudelisse. Riskianalüüsi ja turismimajanduses tekkida võivate probleemide ennetamiseks vajaliku kriisijuhtimise plaani loomist olulisemate strateegilise planeerimise tegevuste hulka ei arvatud.

Tootearendust peeti DMO tegevusmodelis turundustegevustest olulisemaks. Kommentaarides mainiti, et kui pole häid turismitooteid väliturule, siis ei pruugi turundusse suunatud raha tuua soovitud mõju. DMOd ja EVd olid sarnastel seisukohtadel ning enamasti peeti kõige olulisemaks sihtkoha autentsel loodus- ja kultuuripärandil baseeruvate turismitoodete ja -teenuste olemasolu, ettevõtjate vaheliste koostööpakettide initsieerimist ja sihtkohtade üleste turide ja marsruutide koostamist ning müüki (joonis 13). Üsna võrdselt oluliseks peeti keskkonnasäästlike ja roheliste toodete ning teenuste arendamisega seonduvaid tegevusi ning DMO poolne initsiatiiv sihtkoha signatuursündmuste initsieerimisel on samuti oluline. Kuigi paljud DMOd tegelevad ise sündmuste korraldamisega lõpptarbijatele, siis küsitluses oli see tegevus viimasel positsioonil. Kommenteeriti, et DMO ei peaks oma ressursse sündmuste korraldamiseks kasutama, vaid pigem initsieerima ettevõtjates huvi sündmuskorraldusega tegelema.



Joonis 13. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde poolne sihtkoha tootearendustegevuste pingerida (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

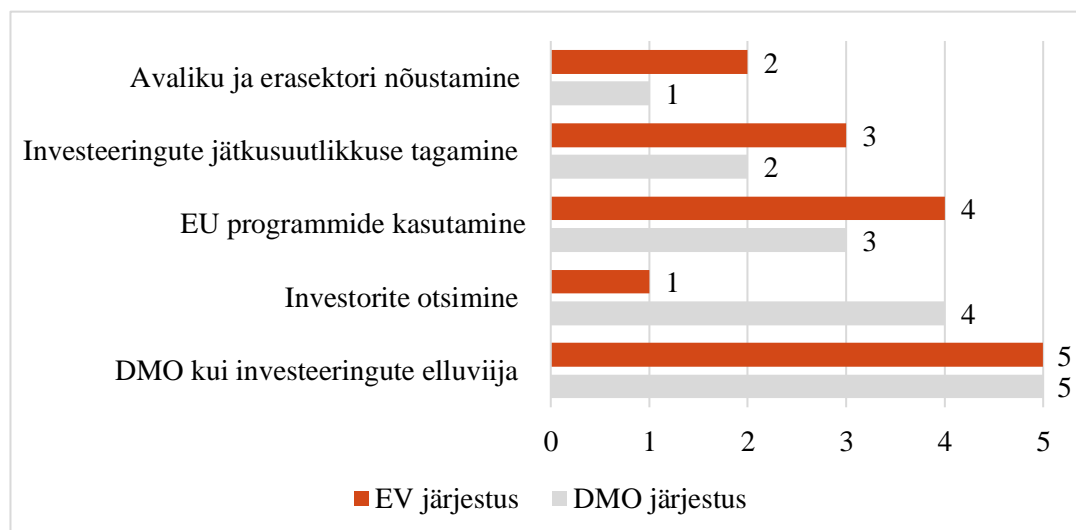
Tootearenduse temaatika oli küsitluses mõnevõrra suurema tähelepanu all ja lisaks uuriti kui aktiivne roll on Eesti DMOdel hetkel sihtkoha toodete arendamises. Nii EVd kui DMOd mõlemad arvavad, et 20% DMOdest on tootearenduses pigem kõrvalseisjad, kes ei sekku erasektori tegevusse, usaldavad nende tootepakkumisi ja keskenduvad pigem turundamisele (joonis 14). 17% DMOdest ja 22% ettevõtjatest hindavad DMOd kui tugevat peamist koostööpartnerit, kes osaleb aktiivselt tootearenduses ja panustab enda ressursse ja tööjõudu konkreetsete toodete valmimisel ja müügil.



Joonis 14. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde seisukohad DMO hetke rollist sihtkoha tootearendustegevustes (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

Umbes veerand mõlemast grupist tunnetab, et DMO on sihtkohaüleste toodete initsiaator, kes jälgib trende ja genereerib ideid uute toodete arendamiseks. Põhilised tegevused on sihtkoha brändiga sobivate uute toodete leidmiseks konkursside korraldamine, koostatakse tootepakette ja marsruute, antakse ideesid näiteks Ehe ja Huvitav Eesti (EHE) kvaliteedimärgise taotlemiseks sobivate toodete loomisel. 36-37% mõlemast vastajate grupist näeb DMOd kui juhendajat, kes annab EV potentsiaalsele tootele tagasisidet, nõustab ja edastab taustainfo kas läbi koolituste (näiteks kuidas pakette koostada, turundada ja müüa) või nõustamiste (riigi ja piirkonna fookusteemad, turud vms). Kommentaaridest selgus, et EVdel on kõrge ootus ka DMO poolsele mentorlusele. Fookusgrupi arvates ei tohi DMO toodete või teenuste arendamisel olla kõrvalseisja, kestlik temaatika peab olema läbiv igasuguse tootearenduse juures. DMO, kui initsieerija ja partneri roll sündmuste strateegilisel suunamisel peab muutuma konkreetsemaks, kuid mitte pakkuma konkurentsi ürituste korraldajatele.

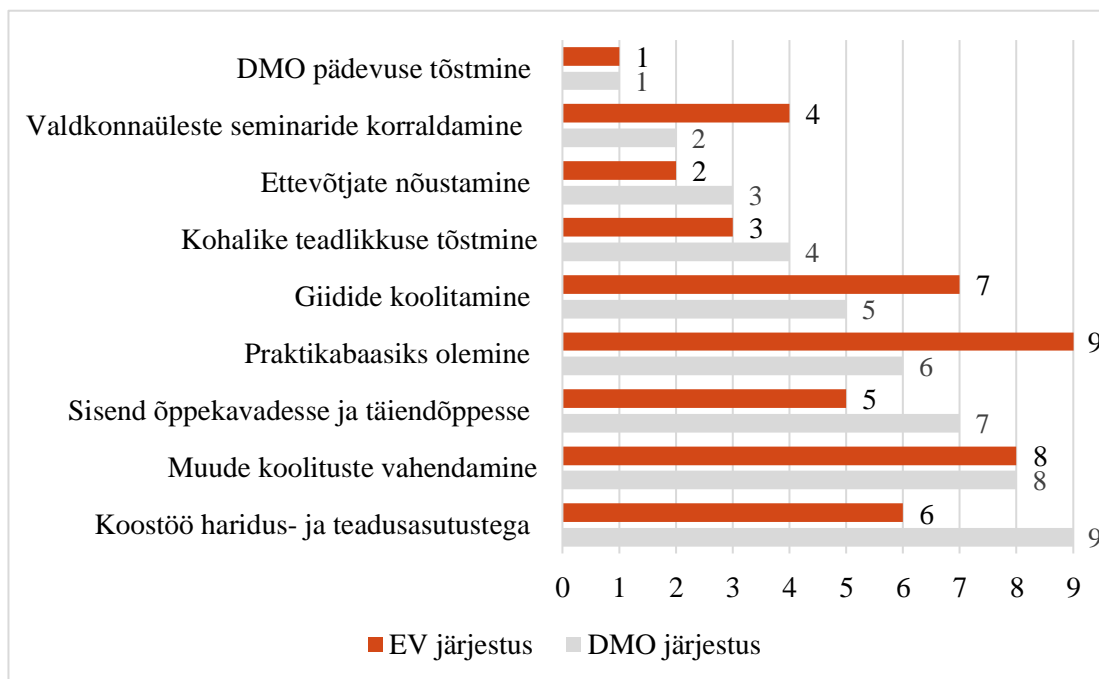
DMO roll turismiinvesteeringute initsieerimisel tekitab erinevaid arvamusi. EV arvates peab DMO võtma suurema rolli investorite otsimisel ja suhtlusel oluliste turismiinvesteeringute elluviimiseks (joonis 15). DMOd paigutavad selle tagaplaanile ja panustaksid pigem EU ja muude finantsprogrammide võimalustele, nende meelest on esmane avaliku ja erasektori nõustamine. Sihtkoha turismiinvesteeringute jätkusuutlikkuse tagamine ja nende vahelise sünergia tekitamine on kõigile üsna oluline. Seda, et DMO ise võtaks investeerija rolli ja vastutuse mõne konkreetse investeeringu objekti loomise või hilisema töös hoidmise eest, ei nähta. Fookusgrupi seisukohast peab investorite otsimine tulevikus kuuluma DMO prioriteetide hulka. Investeeringud peavad tulenema sihtkoha strateegias püstitatud eesmärkidest ja selle eest saab DMO seista. Objektid, mis katavad ära klienditeekonna kitsaskohad, on vajalikud investeeringud, mida DMOd peavad kaardistama ja initsieerima lahendusi koostöös KOV või muude partneritega, miks mitte olema ka ise investeerija rollis.



Joonis 15. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde poolne turismiinvesteeringutega seotud tegevuste pingerida (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

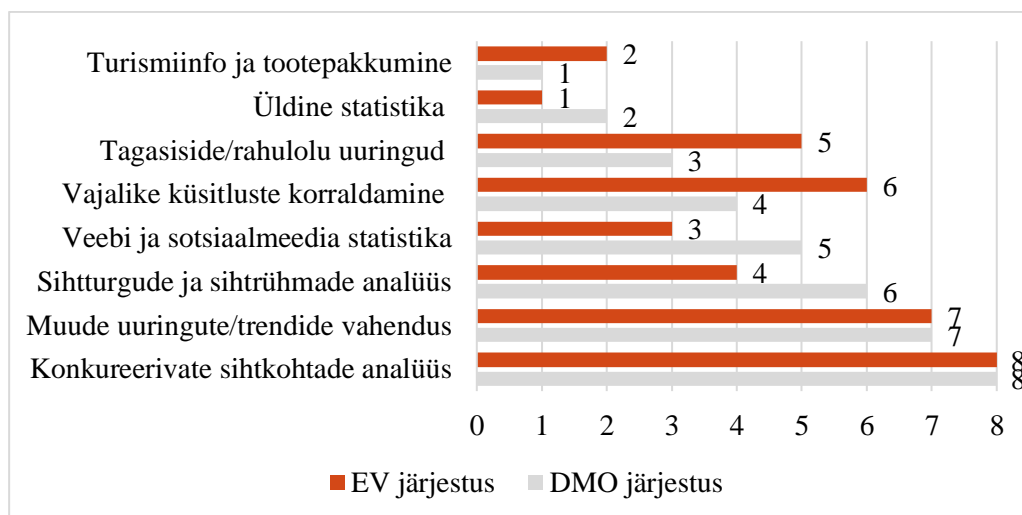
Uurides DMO prioriteetseid tegevusi sihtkoha turismiteadlikkuse- ja hariduse tõstmisel (joonis 16), näevad nii mõlemad vastajate grupid kui ka fookusgrupp, et kui DMO ise on pädev kompetentsikeksus, siis seda suurem on ettevõtjate kindlustunne ja usaldus organisatsiooni vastu. EV nõustamise ja kohalike elanike teadlikkuse tõstmise seavad ettevõtjad vastavalt teisele ja kolmandale kohale. Erisusena võib välja tuua, et EVdele on

olulisem kui DMOdele koostöö teadus- ja haridusasutustega ja eeldatakse, et DMOd annaksid sisendi õppekavadesse ja turismialasesse täiendkoolitusse. See näitab selgelt EV vajadust professionaalse tööjõu järgi. Ka fookusgrupi arvates on see sõnum DMOdele, et sihtkohas pädeva tööjõu tagamiseks on vaja panustada turismihariduse planeerimisse.



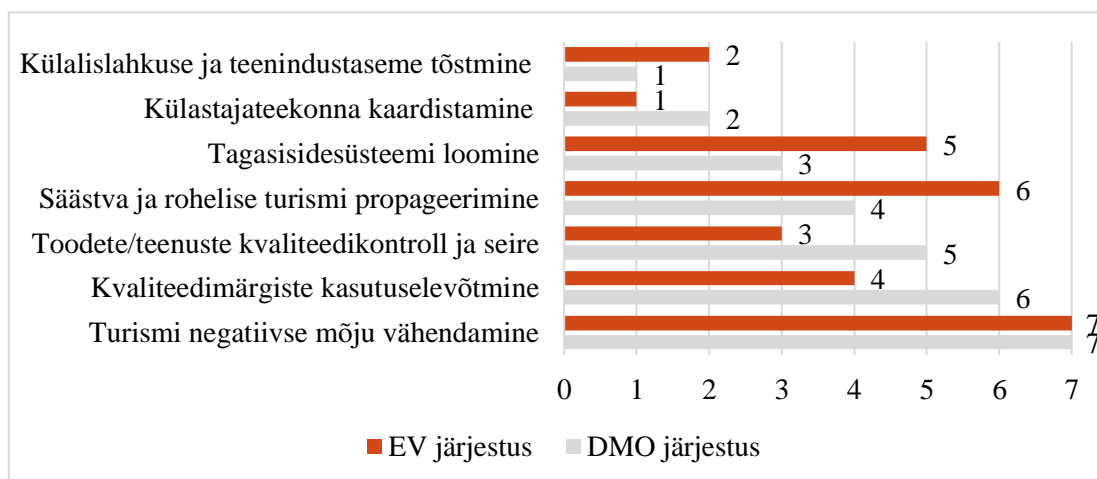
Joonis 16. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde poolne turismiteadlikkuse ja -hariduse tõstmisega seotud tegevuste pingerida (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

Järjest olulisemaks on nii sihtkoha kui DMO tegevuste planeerimisel muutumas uuringud ja andmed ning tulemustest on näha, et nii DMOd ise kui EVd soovivad, et üldine turismialane statistika (ööbimised, reisi eesmärk, kulutused jne) ja ka turismiinfo oleksid kättesaadavad (joonis 17). Kommentaarides täpsustati, et EVd pigem ootavad statistiliste andmete tõlgendusi sihtkoha kontekstis ning prognoose, millest lähtuda. Erisusena saab välja tuua, et erinevalt DMOdest peavad EVd oluliseks veebi ja sotsiaalmeedia statistika tõlgendusi, seda nii sihtkoha kanalite kui ka riikliku turismiveebi visitestonia.com kohta. Samuti on lahkevus sihtturgude ja -rühmade analüüsi vajaduses. Fookusgrupi arvates peab DMO lähtuma just ettevõtjate vajadustest kohandades oma tegevused nii, kuidas ettevõtjatele on kasulik. Fookusgrupp märkis, et kui DMO näeb sihtkohta kui tervikut, siis ettevõtja on enda huvide eest väljas, vaja on leida mõlema osapoole ühisosa.



Joonis 17. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde poolne sihtkoha uuringute ja andmetega seotud tegevuste pingerida (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

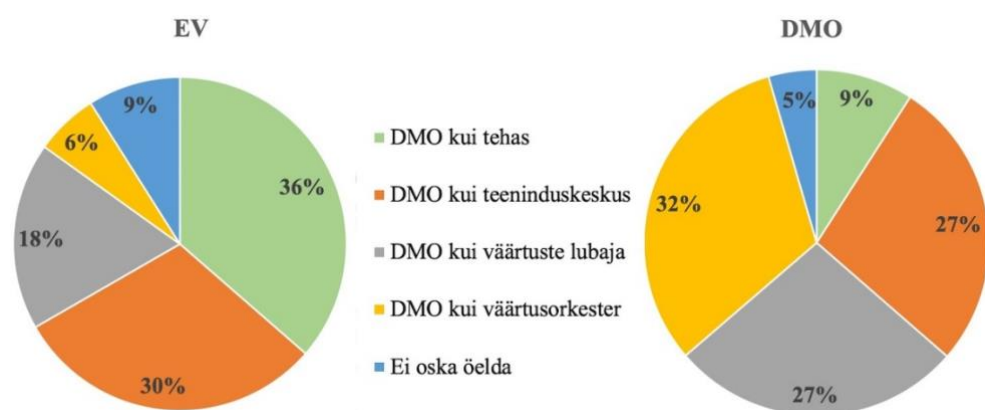
Sihtkoha kvaliteedijuhtimisega seotud tegevuste prioriteedid on külastajatekonna kaardistamine ja selle kitsaskohtade kõrvaldamine ning ettevõtjate teenindustaseme ja külalislahkuse parendamine (joonis 18). Erinevalt DMOdest peavad EVd tunnustatud kvaliteedimärgiste propageerimist ja kasutusele võtmist ning toodete ja teenuste kvaliteedikontrolli olulisemaks. Fookusgrupi arvates on positiivne see, et ettevõtjad teadvustavad kvaliteedijuhtimise olulisust. Üldiselt kogu uuringu vältel eristub trend, et DMO peab tootearendusse ja selle kvaliteeti rohkem panustama.



Joonis 18. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde poolne sihtkoha kvaliteedijuhtimisega seotud tegevuste pingerida (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

Fookusgrupp näeb ohuna, et turismi võimalikele negatiivsele mõjule ei pöörata tähelepanu. Valdav on arvamus, et ülerahvastatus on pigem Tallinna ja suvehooaja probleem, kuid kohalike elanike kaitsmine ja kaasamine on aktuaalne ka teistes piirkondades (näiteks Kihnu). Samuti on märgata koormustaluvuse piiri kätte jõudmist teatud tegevustele looduses (räätsamatk rabas). Fookusgrupp rõhutas ka tagasiside kogumise olulisust nii külastajatelt kui turismiasjalistelt endilt. DMO saab läbi tagasiside uurida EV vajadusi, et tegevusmudeli fookust seada ja olulisi teenuseid pakkuda.

Arvamused, et millist väärtust hetkel DMO pakub, erinesid DMOde ja EVde vahel suuresti (joonis 19). Rohkem kui kolmandiku EVde jaoks on DMO hetkel kui „tehas“, kes on oma igapäevarutiinis, sihtkoha arengus ei nähta innovaatilisi ja uuenduslike ideid, sihtkoht ei arene lähtudes kliendi vaatenurgast. Samal seisukohal on vaid 9% DMOdest, suurem osa neist (32%) näevad just vastupidiselt ennast kui „väärtusorkestrit“, kus nende tegevused lähtuvad just külastaja teekonnast, nad on ideede ja protsesside algatajad panustades selleks oma ressursse. Ühisel arvamusel, et DMO on sihtkoha „teeninduskeskus“, on kolmandik mõlemast vastajate grupist, mis samuti viitab sellele, et DMO on käsutäitja ja ei oma suurt otsustusõigust sihtkoha juhtimise üle.



Joonis 19. Küsitlusele vastanud DMOde ja EVde poolne DMO väärtuspakkumise hinnang (autori koostatud; DMO n=22, EV n=33)

Viimasena uuriti DMOde tugevusi ja kitsaskohti (lisa 12) ning sihtkohtade eristuvust ja kitsaskohti (lisa 13). DMO tugevustena toodi välja pühendunud meeskonnad, tervikpildi nägemine, kohalike olude ja ettevõtjate tundmine, lisaks mainiti tugevusena ka koostööd

nii KOViga kui EASiga. DMO kitsaskohtadena mainiti kõige enam tasakaalu puudumist tegevuste ja inim- ning finantsressursside vahel. Mõlemad osapooled tõid selgelt välja ka turismiorganisatsioonide paljususe, mis viib tegevuste dubleerimiseni tekitades ettevõtjates segadust. Samuti on kitsaskoht pikaajalise strateegia, eesmärkide ja tegevuskavade puudus. DMO erilisi kompetentse välja ei toodud, pigem tunnetati infotehnoloogia ja digiturundusoskuste puudulikkust. Sihtkohade eristuvust kirjeldades jäädi samuti üsna üldsõnaliseks, enamus mainis et sihtkohas on meri, loodus- ja kultuuripuhkus, millest aga ei piisa sihtkoha unikaalsuse kirjeldamiseks. Kitsaskohana toodi välja reisimotivatsiooniks olevate atraktsioonide ja ka signatuursündmuste puudumist, ettevõtjate madalat aktiivsust, tootearenduse vähesust ja hooajalisust.

Selles peatükis esitleti uuringu tulemusi. Uuringu läbiviimine oli mahukas ja hõlmas mitmeid andmekogumismeetodeid. Erinevate meetoditega saadud tulemused seoti statistilist andmeanalüüsi ja sisuanalüüsi kasutades ühtseks tervikuks. Tulemuste põhjal tehtavad järeldused ja nendest tulenevaid ettepanekuid kirjeldatakse järgmises peatükis.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Turism on piirkondade majandusarengu mootor ja oluline regionaalse koostöö valdkond. Tugevad ja atraktiivsed turismisihtkohad on reisi põhjuseks ja külastusmotiiviks ning nende arendamine ja juhtimine läbi sihtkoha juhtimisorganisatsioonide on Eesti turismi ja majanduse seisukohalt oluline. Peatükk keskendub teooria ja uuringu tulemuste põhjal peamistele järeldustele ja ettepanekutele, mida tehakse järgmises kolmes valdkonnas:

- Milline on DMOde optimaalne geograafiline jaotus Eestis?
- Millisesse struktuuri kuulumine on sihtkoha juhtimiseks kõige tõhusam?
- Millised tegevused on DMO tegevusmodelis prioriteetsed rakendada?

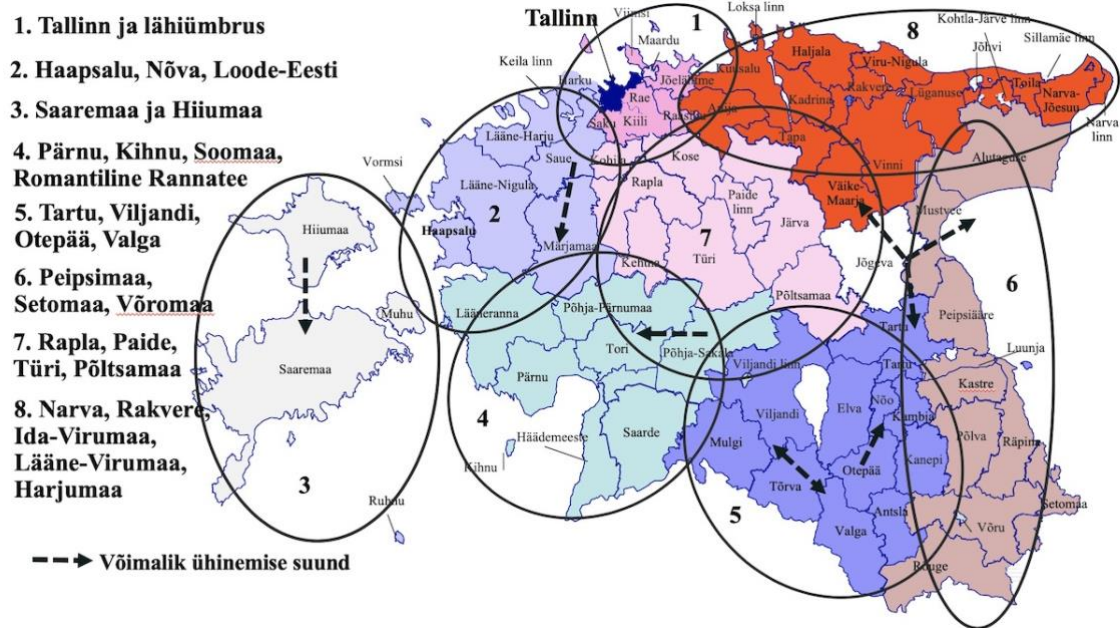
Teooriast selgus, et sihtkoht on paljude toodete ning tegevuste võrgustik ja väärtusahel (UNWTO, 2019c, lk 14), mida kaugemal asub sihtkoht välisturisti jaoks, seda suuremana ta seda enda jaoks määratleb (Bieger, 1998, lk 7). Eesti riik kui turismisihtkoht on oma mastaabilt väike ja välisturisti vaatest lähtudes moodustab ühtse terviku. Nagu Eesti turismi hetkeolukorra kirjeldusest (alapeatükk 2.1) selgus, on Eestis kokku rohkem kui 39 asukoha põhist turismiarendus- ja turundusorganisatsiooni. Tuginedes käesoleva töö

küsitlusele, tunnistasid nii DMOd ise, ettevõtjad kui ka fookusgrupp, et organisatsioonide paljusus väikeses riigis tekitab segadust, viib tegevuste dubleerimise ja ressursside ebatõhusa kasutamiseni. Seni on Eesti turismitegevused suures osas just maakonnapõhised, aga lähtudes Buhalis (2000, lk 97) seisukohast, on sihtkoha administratiivne ja poliitiline piiritlemine ebapiisav, sest külastajad tõlgendavad sihtkohata sõltuvalt külastajate liikumisest ja -eesmärgist. Kinnitust leidis uurimisküsimuse aktuaalsus ja vajadus leida DMOde võimalik optimaalne arv ja jaotus.

Maráková ja Medved'ová (2017, lk 190, 197) ning Gajdošíková *et al.*, (2016, lk 407) poolt kirjeldatud Slovakkia mudelis peab DMO moodustamiseks koonduma mitu omavalitsust, et hallatavas piirkonnas oleks vähemalt 300 000 ööbimist aastas. Uuringust selgus, et meetoodiliselt sobib Eesti DMOde optimaalsel jaotusel mõõdikuks võtta samuti 300 000 ööbimist aastas. Lisaindikaatoritena saab toetudes Pérez-Dacal *et al.* (2014, lk 38) ja Robinson (2012, lk 252) nägemusele kasutada turistide ja pindala suhet, turistide ja elanike arvu suhet ning äriloogikat iseloomustavat turismiettevõtete kontsentratsiooni.

Neuhofer, Buhalis ja Ladkin (2012, lk 36) tõid välja, et arusaam turismisihtkohast tekib külastaja ja sihtkoha koosloomes ja Šveitsis keskenduvad DMOd just külastajatekonnale, turistide voogude maanteede põhisele liikumisele ja seda teenindavate ettevõtete keti ja tõmbekeskuste tugevdamisele (Steiner 2015, lk 223). Dokumendianalüüsi raames analüüsitud mobiilpositsioneeringu andmetest järeldus, et turistide teekonnad Eestis on maanteede põhised ja tõmbekeskuste vahelised.

Autor teeb ettepaneku arvestada teoorias toodud Beritelli, Bieger ja Laesser (2014, lk 405) mudelit ning Eesti DMOde optimaalsel jaotusel lähtuda nii sihtkohtade territoriaalsest loogikast, ettevõtjate äriloogikast ning külastajate teekondadest ehk nende elamus- ja kogemusloogikast. Võttes aluseks teooria, ööbimiste arvu mõõdiku 300 000, külastajate teekonnad mobiilpositsioneeringu alusel ja ka muud tulemustes kajastatud lisaindikaatorid, teeb autor dokumendianalüüsi ja internetiuuringu tulemustele ning fookusgrupi arvamusele tuginedes ettepaneku Eesti DMOde võimalikuks optimaalseks jaotuseks joonisel 20.



Joonis 20. DMOde võimalik optimaalne jaotus Eestis (autori koostatud)

Ettepanek DMOde optimaalsest jaotusest koosneb kaheksast piirkonnast, mille aluseks on võetud külastajate võimalikud liikumisteedkonnad ja ka maanteevõrk. Ettepanek on koondada nendes piirkondades turismiarendustegevused kokku ühte organisatsiooni, kes vastutaks sihtkoha kui terviku juhtimise eest. Samas ei saa vaid toetada neid sihtkohti, kes on võimekamad või mis on suuremas sõltuvuses turismiettevõtlusest nagu Hiiumaa, Saare-, Lääne-, Valga- ja Võrumaa. Autor järeldeb, et väiksema turismipotentsiaaliga Kesk-Eestis maakondade (Rapla-, Järva-, Jõgevamaa) koondumine ühe võimeka DMO alla, mis rakendab piirkonna arenguks sobivat ja turutõrkeid vähendavat sihtkoha juhtimismudelit, annab piirkonna turismiettevõtlusele arengutõuke ning suurendab turismitulu. Lisaks teeb autor EASi turismiarenduskeskusele ettepaneku analüüsida koostöös DMOdega joonisel 20 pakutud kaheksa piirkonna ühistel äärealadel olevate valdade turismistatistikat, külastajate liikumisi ja turismiettevõtete äriloogikat, et teha veel täpsemalt põhjendatud ettepanekuid DMOde optimaalseks jaotuseks.

Raun, Ahas ja Tiru (2016, lk 210–211) kirjeldasid, et konkurentsieelis on neil turismissihtkohtadel, kus eristuvad kultuurilised ja looduslikud eripärad või näiteks spetsiifiline kohaliku elaniku profiil. Sellest järeldeb ja autor teeb ettepaneku, et ka Eestis DMOd peavad esindama ja juhtima kõiki konkreetsetes piirkonnas olevaid ja eristuvaid

ajaloolisi ning kultuuri- või looduspärandil põhinevaid juba tuntud brände nagu näiteks Peipsi järvega piirneval alal Setomaa, Peipsimaa ja Sibulatee või Soomaa, Kihnu, Matsalu ja Romantiline Rannatee Pärnumaal.

Bieger (1998, lk 8) väitel on sihtkohal mõistlik positsioneerida ja ettevõtjatel eristuda sellele piirkonnale iseloomuliku turismivormi järgi. Eesti uuringust selgus, et praeguste sihtkohtade eristumine ei tule selgelt välja või seda ei osata piisavalt atraktiivselt ja arusaadavalt väljendada. Valdavalt nimetatakse kultuuri- ja looduspuhkust, aga ainuüksi selle järgi eristumine ei anna selget müügiargumenti, mida DMO saaks strateegilises planeerimises kasutada ja millega sihtkohta positsioneerida. Hea näitena toob autor Ida-Virumaa eristumist seiklusturismiga, Saaremaa „roheline“ sihtkohana, Setomaa UNESCO pärandiga, Tallinn linnapuhkuse ja äriturismiga või Otepää ja Valgamaa eristumist sporditurismi sihtkohana. Autor teeb ettepaneku Eesti DMOdele arengu- ja turundusstrateegiates tuua sihtkoha eristuvad aspektid konkreetsemalt välja, et sihtkoha tootepakkumist fookusseerida, läbi selle end tugevamalt positsioneerides eristuda Eesti turismitoodete pakkumisel ja leida uusi kliendisegmente ja -turge.

Dredge ja Jamal (2013, lk 559–560) ning Pechlaner ja Osti (2002, lk 13) arvates peab pädev ja võimekas DMO asuma tõmbekeskuses, sest selline organisatsiooni edendab ka ümbritsevat muutes selle majanduslikult edukaks ja konkurentsivõimeliseks sihtkohaks. Tulemustest küll selgus, et DMO asukohta ei peeta oluliseks, kuid arvestades transpordiühendusi võiks see siiski olla soovituslikult iga sihtkoha tõmbekeskuses.

Teoorias kirjeldati, et DMOd erinevad organisatsioonilise kuuluvuse ja struktuuri poolest ja Wang (2011, lk 7) sõnul struktuuri kuuluvus mõjutab ka DMO juhtimis-, rahastamis- ja tegevusmudeli kujundamist. Küsitlusest selgus, et valdavalt kuuluvad DMOd Eestis hetkel kas KOV või MAK struktuuri. DMOd ise on sellega rahul, millest võib järeldada, et tulevikus eelistatakse jätkata sama mudeliga. Samas selgus, et KOV struktuuri kuuludes võib DMO olla mõjutatud poliitilistest otsustest, tegevused on vaid ühe omavalitsuse ülesed, keerulisem on teenida omatulu ja kaasata finantseerimisel erasektori panust. Riik näeb tulevikus, et DMO tulubaasi panustavad nii riik, KOVid kui ka ettevõtjad võrdsetes osades. Samal seisukohal olid ka Valente, Dredge ja Lohmann (2015, lk 135), et vaid ühe omavalitsuse või vaid ettevõtjate põhine DMO ei ole reeglina sihtkoha

ülene, vaid on fokusseeritud üksikule administratiivsele üksusele või valdkonnale. Kuigi KOVid tunnevad huvi turismimajanduse ja DMO tegevuste vastu, on nende üldine teadlikkus ja arusaam turismimajandusest ja DMO rollist selles siiski madal. Sellest tulenevalt teeb autor ettepaneku, et DMOd tõstavad ametnike teadlikkust läbi turismimajanduse põhimõtete selgitamise.

Teoorias peeti tõhusamaks avaliku ja erasektori partnerlust (Borzyszkowski, 2013, lk 370), mis toimib edukalt erinevatel tasanditel kaasates nii avaliku, kolmanda kui erasektori ning kohaliku kogukonna (UNWTO, 2007, lk 8). Samal seisukohal oli ka fookusrühm ja seda just DMO omatulu teenimise osas. Autor järeldab, et liikmelisusel põhinev DMO mudel on pigem kaduv, seda on asendamas konkreetsetel tegevus- või koostööpakettidel põhinevad partnerlusorganisatsioonid, mis ei ole vaid avaliku sektori toetuste abil vaid ärioloogika alusel tegutsevad.

Considine (2008, lk 18) sõnul jaguneb PPP mudelis vastutus sihtkoha juhtimise ja finantseerimise eest kõigi osapoolte vahel, mis eeldab ka DMO kui organisatsiooni võimekuse kasvu. Lähtudes tõhusa juhtimise kriteeriumitest, saab küsitluse tulemuste põhjal järeldada, et eelistatum on DMO kuulumine MAK struktuuri, kuhu on avalik sektor ja ka riik läbi EASi juba kaasatud. MAKil on strateegilise planeerimise, lisaressursside genereerimise ja erasektori kaasamise võimekus. Uuringu tulemustes eelistatud MAK struktuuri saab autori arvates edukalt kaasata ka erasektori panuse, kuna MAK on juriidiliselt sihtasutus, kes võib teenida omatulu, mida hiljem turismisihtkoha arendustegevustesse taas suunata. MAK struktuuris saab DMO tegutseda maakondade üleselt ilmselt edukamalt, kui kindla KOV struktuuris, kuid autor soovib kaaluda ka PPP mudelil põhineva organisatsiooni loomist, mis välistab ühe maakonna või omavalitsuse huvide eelistamise teiste ees.

DMO tegevusmudelitele keskenduti nii töö teoorias kui empiirilises osas kõige põhjalikumalt. Sihtkoha juhtimise üheks eelduseks on huvirühmade vahelist koostööd eest vedav võimekas organisatsioon koos vajaliku arvu kompetentse inimressursiga (Sheehan, Vargas-Sánchez, Presenza, & Abbate, 2016, lk 554). Uuringust selgus, et keskmiselt on Eestis ühes DMOs tööl vaid 2,1 inimest, DMOd ise hindavad oma töötajate pädevust pigem kõrgeks, kuid ettevõtjad on kriitilisemad nendes hinnangutes ja ka

DMOde tulevikunägemuse ja -plaanide osas. Sellest saab järeldada, et vähene mehitatus pärsib sihtkohtade strateegilise juhtimise võimekust ja ka pikemate arengueesmärkide seadmist. Borzyszkowski (2015, lk 57) sõnul vajab aga DMO just tulevikku vaatavat terviklikku tegevuste süsteemi ja sama seisukoht selgus ka küsitluse kommentaaridest – sihtkoha juhtimise tervikliku tegevuste süsteemi jaoks on kõik teoorias (alapeatükk 1.3, lk 25 tabel 4) kajastatud tegevused vajalikud.

Tulenevalt eelpool mainitud vähesest inimressursist on selge, et kõiki sihtkoha arenguks olulisi tegevusi võrdses mahus ja kvaliteetselt DMOd hetkel teha ei jõua. Samas saab järeldada, et kui kokku on hetkel Eesti DMOdes suurusjärgus 80 või enam pädevat töötajat (va suurim Tallinna Ettevõtlusameti turismiosakond) ja kui lähtuda autori poolt toodud optimaalsest DMOde jaotuvusest (joonis 20, lk 55), siis on võimalik luua 8 võimekat DMOd, kus igas organisatsioonis töötab vähemalt 10 ja enam inimest. Autori hinnangul on oluline pärast DMOde arvu vähenemist hoida kompetentseid inimesi ja säilitada neile töökoht DMOs.

Reinhold, Zazh ja Krizaj (2017, lk 463) arvates peab DMOd esmalt teadma milliseid tegevusi sihtkoht vajab ja Oggionni ja Kwok (2018, lk 85) sõnul pakkuma tegevusi just ettevõtjate huvidest ja majanduslike eesmärkidest lähtudes. Dredge (2016, lk 349) järgi jaguneb DMO üldine tegevusmudel tuntust ja müüki edendavateks tegevusteks, sihtkoha arendamise tegevusteks ja turutõrkeid käsitlevateks tegevusteks (nt strateegiline planeerimine, riskianalüüsid, andmete analüüs, klienditeekonna analüüs) ja kõik need tegevused on omavahel põimunud. Eesti uuringu tulemuste alusel on autor koostanud võimaliku Eesti DMOde tegevusmudeli koos prioriteetsete tegevuste ja nende omavaheliste seostega (lisa 14).

Eesti uuringust selgus, et kõige olulisemateks peetakse arendus- ja turutõrkeid käsitlevaid tegevusi ehk strateegilist planeerimist, seejärel koostööd ning toodete ja teenuste arendamist. Turundus- ja müügitegevused on küll olulised, kuid need ei ole enam esiplaanil domineerimas. Sellest võib järeldada, et toimumas on mõtteviisi muutus ehk üleminek vaid turunduspõhiselt organisatsioonilt sihtkoha terviklikule juhtimisele ning et Eesti ettevõtjaid ja DMOd jagavad suures osas ühiseid arusaamu sellest, millised peavad olema DMO prioriteetsed tegevused sihtkoha juhtimisel.

DMO peab sihtkoha kui terviku juhtimise määratlema läbi strateegilise planeerimise dokumentide sõnastades arengueesmärgid ja prioriteedid ning seejärel koostama spetsiifilisemad tegevuskavad ja plaanid koostöös huvirühmadega (Gardiner & Scott, 2018, lk 121; The Global Sustainable Tourism Council, 2019, lk 4, 7) Küsitlusest selgus, et mitmetel DMOdel puuduvad arengudokumendid, millest saab järeldada, et sihtkohtade arendamine on projektipõhine ja toimub kaootiliselt. Autor teeb Eesti DMOdele ettepaneku koostada vajalikud strateegilised dokumendid nagu sihtkoha arengustrateegia, turundus- ja müügistrateegia, kommunikatsiooniplaani, DMO kui organisatsiooni arengukava ja kriisiplaani (lisa 14, strateegiline planeerimine).

Kui magistritöö küsitlus oleks toimunud ajaliselt hiljem, siis oleks kriisijuhtimine strateegilise juhtimise osana olnud ilmselt mõnevõrra kõrgemal positsioonil, sest Covid-19 viiruse leviku tõkestamiseks kuulutas Eesti Vabariigi Valitsus sarnaselt paljude maailma riikidega märtsis 2020 välja eriolukorra ning sulges riigi piirid. Tekkinud olukord mõjutas negatiivselt just turismimajandust ja -ettevõtlust, millega toimetulekuks vajalike kriisijuhtimise oskusi sihtkohtadel sel hetkel ei olnud. Seega saab järeldada, et kriisijuhtimisplaani koostamine on maailma majanduslikest ja keskkondlikest muutustest tulenev uus vajadus. Autor soovib EASi turismiarenduskeskusele koostada turismi riskianalüüs ja kriisijuhtimise kava, millest saavad lähtuda ka kohaliku tasandi DMOd lisades sinna juurde oma piirkonnale omased detailid ja erisused.

Coban ja Yildiz (2019, lk 118) toovad esile kasvava huvi teistest eristuvate ja autentsete sihtkohtade vastu, eelise saavutamiseks on vaja mitmekesistada pakutavaid turismitooteid. Soovitus on, et DMOd oma strateegilistes arengudokumentides toovad esile sihtkohtade eristuvuse ja panustavad selle arengule. Vajalik on ka DMOde eristumine lähtuvalt kompetentsidest, mis eeldab aga ka organisatsiooni arengustrateegiat ja pädevuste kasvu. Autor teeb ettepaneku DMOde eristumiseks kas lähtuvalt sihtkoha eripärast (spaaturism, seiklusturism, sporditurism) või siis tuua välja eristuvad kompetentsid (digiturunduse, kvaliteedijuhtimise, võrgustiku juhtimise kompetents) pakkudes lisaväärtust Eesti sihtkohtade juhtimise üldisesse mudelisse. DMO peamised tegevused sihtkoha tootearenduses on autentsete sihtkoha eripäral põhinevate toodete ja

teenuste initsieerimine, mis omakorda loob võimaluse sobivate tuuride ja marsruutide ning koostööpakettide tekkeks (lisa 14, tootearendus).

Tootearendustegevused on tihedalt põimunud koostöötegevuste ja ka investeeringute initsieerimisega. Turismiinvesteeringute kasvu ja turistide ning kohalike elanike liikumise vahel on sõltuvus (Dredge & Jamal, 2013, lk 573), mistõttu Negrusa *et al.* (2017, lk 78) rõhutavad DMO olulist rolli turismiinvesteeringute ja -infrastruktuuri planeerimise ja arendamise koordineerimisel. Uuringu tulemustest selgus, et hetkel ei ole DMOd osalised turismiinvesteeringute initsieerimises, kuid ettevõtjatel on sellele ootused. Autori arvates peab DMO võtma läbi oma tegevuste aktiivsema rolli koostöös avaliku- ja erasektoriga toomaks sihtkohta investeeringuid, mis on suunatud näiteks sihtkoha loodus- ja kultuuripärandi kaitsele ja edendamisele, transpordiühenduste või ligipääsetavuse parandamisele, keskkonna kujundamisele jne. Lisaks on DMO roll tekitada olemasolevate investeeringuobjektide vahelist sünergiat, kaasata neid sihtkoha turunduslikesse tutvustustuuridesse ja näidispakettidesse tagamaks objektide jätkusuutlikkust ja investeeringu tasuvust. Tehtud turismiinvesteeringud on kasulikud ka kohaliku kogukonna jaoks, sest nii luuakse töökohti ja suureneb maksutulu.

Bornhorst *et al.* (2010, lk 586) ja Borzyszkowski ja Marczak (2015) sõnul peab DMOst kujunema sihtkoha kompetentsikeskus, kes võtab teadliku rolli turismiteadlikkuse ja -hariduse taseme tõstmiseks sihtkohas. Eesti uuringust selgus, et kõige olulisemaks peetakse DMO enda pädevuse tõstmist, mis võib näidata, et DMO hetkepädevused ei ole veel piisavad kvalifitseerumaks sihtkoha turismi kompetentsikeskuseks. Ettevõtjad näevad, et DMO peaks tegema rohkem koostööd teadus- ja haridusasutustega ning andma sisendi õppekavadesse ja täiendõppesse turismisektori jaoks ärikriitiliste valdkondade ja võimalike uute ärimudelite edukaks toimimiseks vajaliku kompetentse personali arendamiseks. Järelikult DMO tegevuste tulemusena tagatakse sihtkoha turismimajanduses hõivatud inimressursile edukaks hakkama saamiseks vajalikud oskused ja teadmised. Samuti teeb autor ettepaneku nii EASi turismiarenduskeskusele kui ka DMOdele sihtkoha strateegilisel planeerimisel lisaks praktilisele kogemusele tuginema ka teaduspõhisele lähenemisele kaasates selleks teadusasutusi.

Eelneva soovitusena seostub ka Sheehan *et al.* (2016, lk 549) väide, et DMO peab sihtkoha juhtimistegevustes lähtuma trendidest, uuringutest ja andmetest, mille tõlgendamine on Oggionni ja Kwok (2018, lk 87) sõnul vajalik turutõrgete vähendamiseks ja nõudluse ennetamiseks. Eesti uuringu tulemustest selgus, et ettevõtjatele on oluline üldine turismistatistika ja eriti veebi- ning sotsiaalmeediaanalüüs, lisaks sihtturgude ja sihtrühmade analüüsid. Autori ettepanekul suuremate avaandmete, uuringute ja küsitlustega tegeleks endiselt EASi turismiarenduskeskus, DMOd peaks täitma ettevõtjatel ootused erinevate turismitrendide, info ja andmete tõlgendamisel ja mõtestamisel just sihtkoha konteksti ja nõudlust arvestades.

Kiirendamiseks piirkondade koostööd, olemasolevate DMOde ja võrgustike vabatahtlikke ühinemisi ja struktuuride muutmist teeb autor EAS TAKile ettepaneku töötada välja raamtingimused, millega sätestatakse DMOde loomise tingimused, põhitegevuste valdkonnad ning ka tulemuslikkuse mõõdikud. Tulenevalt uuringu tulemustest, on autoripoolsed soovituslikud DMOde põhitegevuste valdkonnad järgmised:

- Turismisihtkoha arendamisega seotud strateegiliste, kontseptuaalsete ja analüütiliste arengudokumentide loomine ja nende rakendamise monitoorimine.
- Koostöötegevused turismisihtkoha ettevõtjate ja huvirühmadega.
- Kestlike ja sihtkoha eripäral põhinevate turismitoodete ja -teenuste arendustegevused.
- Turundus- ja müügiarendustegevused.
- Turismiinfo kogumise, säilitamise ja levitamise seonduvad tegevused.
- Turismiinvesteeringute ja -infrastruktuuriga seonduvad tegevused.
- Teenuste ja toodete kvaliteedijuhtimisega seonduvad tegevused.
- Turismiteadlikkuse ja -hariduse tõstmise seonduvad tegevused.

DMOde optimaalse kaheksaks piirkonnaks jaotuvuse motiveerimiseks soovib autor TAKil töötada välja riigi poolsed toetusmeetmed, ettepanekud ja ajakava DMOde ühinemisteks ning mitmepoolse DMO finantseerimismudeli (riik-KOV-erasektor) loogika. Igale piirkonnale sobiva DMO struktuurimudeli soovib autor valida välja lähtudes sihtkoha arenguetaapist ja hetkeolukorrast, kuid soovituslikult tuleks eelistada MAK või PPP struktuuri.

KOKKUVÕTE

Turism on maailma kolmas ekspordikategooria, mis toob majanduslikku kasu ettevõtjatele, loob töökohti ja on regionaalse koostöö mootor. Üheks suuremaks reisimotivatsiooniks on atraktiivsed sihtkohad, mille edukuse ja konkurentsieelise aluseks on unikaalsus, hea ligipääsetavus, autentsed ja kvaliteetsed tooted ning teenused ja kogukonnatugi. Edu saavutamine on keeruline ilma sihtkoha komponentide efektiivse juhtimiseta ja sellest tulenevalt on sihtkoha juhtimisorganisatsioonidel ja nende poolt pakutatavatel tegevustel oluline roll sihtkoha arengus.

Kõiki huvirühmi arvesse võttes peab DMO sihtkohta juhtides tõhusalt koordineerima kolme loogikat: avaliku sektori eripärast tulenevat territoriaalset, ettevõtjatele omast ärilooikat ja külastaja elamus- ehk kogemusloogikat. Sihtkoha juhtimise kaudu saab sihtkoha komponentidele nagu loodus- või kultuuriressursid, majutus- või toitlustusteenused anda lisaväärtust muutes need terviklikeks toodeteks ja külastajate jaoks elamust loovaks väärtusahelaks. Seega on sihtkoha juhtimisel oluline mõju kogu sihtkoha majandusele lisandväärtuse loomisel.

Turismi riiklik ja sihtkohtade juhtimine toimub paralleelselt, moodustades koostöövõrgustiku, mille eestvedajateks on reeglina selleks volitatud organisatsioonid ehk DMOd. DMOde kuulumisel erinevate struktuuride koosseisu on ka erinev mõju DMO töökorraldusele, personalile, ressurssidele, koostööle ja ka tegevusmodelitele. Sihtkoha edukas areng ja juhtimine sõltub aga DMO kui organisatsiooni tõhususest ja võimekusest, mida mõjutavad mitmed tegurid nagu õiguslik alus, võimekus genereerida ressursse või otsustuõigus nende üle.

Piirkonna turismiindikaatorite analüüsi alusel saab hinnata DMOde vajadust ja optimaalset jaotuvust sihtkohas, vajadusel planeerida dubleerivate organisatsioonide ühinemisi või struktuurimuudatusi. DMOl on kaks põhilist tegevusvaldkonda –

väljapoole suunatud sihtkohaturundus ja sisekeskkonna ehk sihtkoha arendamine. Tulenevalt ümbritseva majanduskeskkonna pidevatest muutustest, eeldatakse DMOdelt üleminekut turundusorganisatsioonilt sihtkoha tervikliku juhtimise organisatsioonile. Teoorias keskenduti sihtkoha sisekeskkonna arendamiseks ja turutõrgete vähendamiseks vajalikele tegevusmudeli osadele nagu strateegiline planeerimine, koostöö ja partnerlus huvirühmadega, tootearendus, investeringute initsieerimine, kvaliteedijuhtimine, turismiteadlikkuse tõstmine ja uuringute ning andmete tõlgendamine.

Eesti riiklikku turismipoliitikat ja -seadusandlust korraldab Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM), seda viib ellu rakendusasutusena EASi turismiarenduskeskus. Eesti turismijuhtimise mudelit saab iseloomustada kui rohkete organisatsioonide ja paljude dubleerivate tegevustega keskkonda, kus on umbes 30 temaatilist võrgustikku ja 40 asukohapõhist DMOd, millest paljud on oma olemuselt vaid 2-3 inimesega mehitatud ja DMOKs sisuliselt ei kvalifitseeru. DMOde põhitegevus on kas vaid kitsalt turundus, tegeletakse ühe projekti raames teatud arendustegevustega, kuid sihtkoha kui terviku juhtimisega paljud neist teadlikult ei tegele.

Magistritöö eesmärk oli teha ettepanekuid EASi turismiarenduskeskusele ja teistele turismiasjalistele turismisihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide optimaalse jaotuse ja võimalike juhtimis- ning tegevusmudelite rakendamise kohta Eesti sihtkohtade juhtimisel. Töö eesmärgi täitmiseks viidi perioodil 17.02–30.03.2020 läbi uuring, kus andmete kogumiseks kasutati kolme erinevat meetodit.

Esmalt viidi läbi interneti- ja dokumendianalüüs, mille eesmärk oli statistiliste andmete alusel määrata võimalik DMOde optimaalne jaotuvus. Statistilistest andmetest uuriti ja võrreldi majutus- ja ööbimisstatistikat piirkondade pindala ja kohalike elanike arvuga, mobiilpositsioneeringu andmeid külastajate liikuvuse kohta ning turismiettevõtete kontsentratsiooni piirkondades. Teine uuringu osa oli veebipõhine küsitlus eesmärgiga saada teada DMOde ja turismiettevõtjate nägemust DMOde struktuuri kuuluvuse, tõhusa juhtimise ning tegevusmudelite kohta. Kolmandaks toimus fookusrühma intervjuu EASi turismiarenduskeskuse ekspertidega, et saada valdkonna spetsialistide tagasisidet nii küsitluse ja dokumendianalüüsi tulemustele.

Uuringu kaudu otsiti esmalt vastust uurimisküsimusele, et milline on Eesti kui turismisihtkoha juhtimist toetav DMOde optimaalne geograafiline jaotus? Selgus, et Eesti DMOde optimaalse jaotuse aluseks saab võtta ööbimiste määr 300 000 aastas, turistide ja sihtkohtade pindala ning elanike arvu suhte, turismiettevõtete kontsentratsiooni sihtkohas ning külastajate teekonnad ja liikumised. Ettepanek DMOde optimaalsest jaotusest koosnes kaheksast piirkonnast, kus saab turismiarendustegevused koondada kokku ühte suuremas tõmbekeskuses asuvasse organisatsiooni. Seejuures peavad säilima töökohad, tulema esile kultuuri- ja looduspärandil põhinevad brändid ja piirkonnad. Samuti on vajadus DMOde eristumiseks kas lähtuvalt sihtkoha eripärast või muudest kompetentsidest, et pakkuda lisaväärtust Eesti sihtkohtade juhtimise üldisesse mudelisse.

Teise uurimisküsimuse abil analüüsiti, et milliseid tegevusmudeleid peavad Eesti turismisihtkohtade juhtimisorganisatsioonid rakendama. Esmalt vaadeldi tõhusa juhtimise kriteeriumite alusel millisesse struktuuri- ja korraldusmudelisse DMO sobituks. DMOd ja ettevõtjad eelistavad KOV või MAK struktuure, riigi turismispetsialistid aga avaliku- ja erasektori partnerlusorganisatsioone ehk PPP mudelit. Igale piirkonnale sobiv struktuurimudel sõltub sihtkoha arenguetapist ja hetkeolukorrast, kuid vältimaks ühe maakonna või omavalitsuse huvide eelistamist, võiks soovituslikult eelistada MAK või PPP struktuuri. Konkreetsetel tegevus- või koostööpakettidel põhinevad partnerlusorganisatsioonid ei saa toimida ainult avaliku sektori toetuste abil, vaid peavad tegutsema äriloogika alusel.

Teiseks jõuti järeldusele, et toimumas on mõtteviisi muutus ja DMOde üleminek vaid turunduspõhiselt DMO mudelilt sihtkoha terviklikule juhtimisele on loogiline protsess. Eesti ettevõtjaid ja DMOd jagavad ühist arusaama, et DMO prioriteetsed tegevused sihtkoha juhtimisel on lisaks turundus- ja müügitegevustele arendus- ja turutõrkeid käsitlevad tegevused ehk strateegiline planeerimine, koostöö ja partnerlus ning tootearendus. Sihtkohtade jätkusuutliku arengu ja tegevusmodelite eduka rakendamise tagamiseks saab EASi turismiarenduskeskus välja töötada DMOde loomise, põhitegevuste ja finantseerimise raamtingimused, tulemuste mõõdikud ning ka toetuste motivatsioonipaketi.

Strateegiline planeerimine võiks lisaks praktilisele kogemusele tugineda ka teaduspõhisele lähenemisele. Strateegilised dokumendid nagu sihtkoha arengustrateegia, turundus- ja müügistrateegia, kommunikatsiooni- ja kriisiplaan ning organisatsiooni enda arengukava on eelduseks kõikidele DMO tegevustele ja nende vahelistele suhetele.

Magistritöö piiranguks oli uuringu läbiviimise ja tulemuste analüüsimise ajal nii Eestis kui ka paljudes teistes riikides üle maailma kehtestatud eriolukord seoses COVID-19 viiruse pandeemiaga. DMO väljakutse on kujundada sihtkoha turismimajanduse arengut nii, et see mitte ainult ei taastuks pärast kriisi, vaid eristuks uute toodete ja teenustega. Hetkeolukorrast tingituna on just ajakohane välja töötada uued DMOde juhtimis- ja tegevusmudelid, mis kaasavad nii riiki, era- ja avaliku sektorit ning kohalikke kogukondi. Selle eelduseks on eesmärgistatud ning uuringutel ja andmetel põhinevad suunad ja strateegiad, mis loovad tervikliku külastajatekonna ja väärtusahela turistide, ettevõtjate ja kohaliku kogukonna vahel. See võimaldab turismimajanduse üleminekut ressursitõhusamatele tegevusmudelitele suurendades samal ajal ka sihtkohtade konkurentsivõimet.

Lõputöö eesmärk täideti. Ettepanekud ja soovitused võivad kasulikud olla lisaks EASi turismiarenduskeskusele ja sihtkoha juhtidele ka turismiasjalistele, omavalitsustele või turismikoolidele. Järgnevate uuringute teemadena näeb autor DMOde finantseerimismudelite ja tegevuste tulemuslikkuse ja selle mõõdikute uuringut.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abou-Shouk, M. A. (2018). Destination management organizations and destination marketing: Adopting the business model of e-portals in engaging travel agents. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(2), 178–188. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1350254>
- Anton, A. (2019). *Turismi programmi 2024 tööversiooni tutvustus*. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
- Bariši, P., & Maric, I. (2012). The Role of Management as a Strategic Tourism Guideline: Case of Croatia. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(2), 423–431.
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7–28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Bender Stringam, B., & Partlow, C. G. (2015). *A Profile of the Hospitality Industry*. Business Expert Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tartu-ebooks/detail.action?docID=4388930>
- Beritelli, P. (2009). *Social network analysis in destination management*. Retrieved from <http://etourism.economia.unitn.it/documents/3.pdf>
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403–417. <https://doi.org/10.1177/0047287513506298>
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland. *The Tourist Review*, 53(3), 4–17. <https://doi.org/10.1108/eb058277>
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>

- Borzyszkowski, J. (2013). Legal Forms of Modern Destination Management Organizations and their Influence on the Range of Tasks and Responsibilities. *UTMS Journal of Economics*, 4(3)(2013), 367–376.
- Borzyszkowski, J. (2015). *The Past, Present and Future of Destination Management organizations (DMO)—The Example of National Tourism Organizations (NTO)*. 11.
- Borzyszkowski, J., & Marczak, M. (2015). Education Sector as a Stakeholder of Destination Management Organizations: Cooperation of Local DMOs with Educational Institutions. *European Review*, 23(4), 527–539. <https://doi.org/10.1017/S1062798715000228>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Buhalis, D., Costa, C., & Ford, F. (2005). *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*. Routledge. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tartu-ebooks/detail.action?docID=269968>
- Capone, F. (2015). *Tourist Clusters, Destinations and Competitiveness: Theoretical issues and empirical evidences*. Routledge. Abingdon.
- Coban, G., & Yildiz, O. S. (2019). Developing a destination management model: Case of Cappadocia. *Tourism Management Perspectives*, 30, 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.012>
- Considine, M. (2008). The Power of Partnership: States and Solidarities in the Global Era. M. Considine & S. Giguère (Toim), *The Theory and Practice of Local Governance and Economic Development* (lk 13–39). Palgrave Macmillan. Retrieved from <https://bit.ly/2LHQNuY>
- d'Angella, F., De Carlo, M., & Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: A comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61–73. <https://doi.org/10.1108/16605371011093872>
- Derco, J. (2013). Destination Governance in the Czech Republic, Slovakia and Poland. *Tourism Planning & Development*, 10(3), 354–364. <https://doi.org/10.1080/21568316.2012.747987>

- Dev, S. S., Gill, A., & Singh, S. (2018). A Research on Organizational Capability and Their Strategic Impact on Manufacturing Industry. *Asian Review of Mechanical Engineering*, 7(2), 70–75.
- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research*, 41(3), 348–353. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1195959>
- Dredge, D., & Jamal, T. (2013). Mobilities on the Gold Coast, Australia: Implications for destination governance and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(4), 557–579. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.776064>
- EAS. (2019). *Eesti turismi veab hea hinna-kvaliteedi suhe*. EAS. Loetud aadressil <https://www.eas.ee/eesti-turismi-veab-hea-hinna-kvaliteedi-suhe/>
- EAS turismiarenduskeskus. (2020). *Tugevad sihtkohad: Sihtkoha tegevusmudeli muudatus*. Loetud aadressil <https://bit.ly/3g6JN8D>
- EASi turismiarenduskeskus. (2020). *Turismi osa Eesti majanduses 2015*. Loetud aadressil https://static1.visitestonia.com/docs/3449429_tsa2015.pdf
- Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2017). *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071802779>
- Eesti Pank. (2020). 2019. aastal oli Soome turistide osakaal viimase kümne aasta madalaim. Loetud aadressil <https://bit.ly/3bJoLJO>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Gajdošík, T., Gajdošíková, Z., Maráková, V., & Flagestad, A. (2017). Destination structure revisited in view of the community and corporate model. *Tourism Management Perspectives*, 24, 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.009>
- Gajdošíková, Z., Gajdošík, T., Kučerová, J., & Magátová, I. (2016). Reengineering of Tourism Organization Structure: The Case of Slovakia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 405–412. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.051>
- Gardiner, S., & Scott, N. (2018). Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism experience and market development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 122–131. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.07.002>

- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558–563. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>
- Haabu, A. (2018). Turismi sihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide arenguvõimalused Eesti näitel. (*Lõputöö*). *TÜ Pärnu kolledž, Pärnu.*, 1–75.
- Hall, C. M., & Veer, E. (2016). The DMO is dead. Long live the DMO (or, why DMO managers don't care about post-structuralism). *Tourism Recreation Research*, 41(3), 354–357. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1195960>
- Haridus-ja Teadusministeerium, & Majandus-ja Kommunikatsiooniministeerium. (2019). *Eesti teadus-ja arendustegevuse, innovatsiooni ning ettevõtluse arengukava 2021–2035 koostamise ettepanek*. Loetud aadressil https://www.hm.ee/sites/default/files/arengukava_1062019.pdf
- Holešinská, A. (2013). DMO – A dummy-made organ or a really working destination management organization. *Czech Journal of Tourism*, 2(1), 19–36. <https://doi.org/10.2478/cjot-2013-0002>
- Hristov, D. (2015). Tourism Versus The Visitor Economy and The Shifting Landscape of Destination Management. *Tourismus: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, 10(1), 219–234.
- Jenkins, J., Dredge, D., & Taplin, J. (2011). Destination Planning and Policy: Process and Practice. Y. Wang & A. Pizam (Toim), *Destination marketing and management: Theories and applications*. CABI. Wallington.
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276–282. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
- Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4>
- Khairat, G. M., & Alromeedy, B. S. (2016). Applying the BCG Matrix to Analyze Egypt's Tourism Competitiveness Position. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(2), 22.
- Kilipiris, F., & Dermetzopoulos, A. (2012). *Contemporary Trends in Promoting Tourism Destinations: Restructuring the Destination Marketing Organization (DMO)*.

- International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMI), Creece.
Retrieved from <https://bit.ly/36pkaLT>
- Kvasnová, D., Gajdošík, T., & Maráková, V. (2019). Are Partnerships Enhancing Tourism Destination Competitiveness? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(3), 811–821.
<https://doi.org/10.11118/actaun201967030811>
- Langvinienė, N., & Daunoravičiūtė, I. (2015). Factors Influencing the Success of Business Model in the Hospitality Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 902–910. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.503>
- Lew, A. A., & Cheer, J. M. (2017). *Tourism Resilience and Adaptation to Environmental Change: Definitions and Frameworks*. Routledge. New York.
- Liamputtong, P. (2011). *Focus Group Methodology: Principles and Practice*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957657>
- Lin, W.-R. (2018). Structural model of hassles experienced at travel destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 97–103.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.11.004>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi. (2019). *Turism. Loetud aadressil* <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/turism>
- Maráková, V., & Medved'ová, M. (2017). The Contribution of Destination Management Organizations to Regional Development in Slovakia and Poland: A Comparative Analysis. *Current Challenges for the EU Development Policy*, 185–198.
- Mercycorps. (2014). *Guide to Good Governance Programming*. Mercycorps. Retrieved from <https://www.mercycorps.org/sites/default/files/mcgoodgovernanceguide.pdf>
- Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Mohajan, H. K. (2018). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 1(2), 1–6.
- Morrison, A. M. (2018). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge. London
- Mutso, T. (2017). *Turismiarenduskeskuse tegevustest*.

- Nagai, H., Doering, A., & Yashima, Y. (2017). The early emergence of the Japanese DMO: Preliminary insights from Miyazaki, Japan. *CAUTHE 2017: Time For Big Ideas? Re-thinking The Field For Tomorrow* (1k 732–736). Retrieved from <https://search.informit.org/documentSummary;dn=853481692241786;res=IELIAC>
- Ndou, V., & Petti, C. (2007). DMS Business Models Design and Destination Configurations: Choice and Implementation Issues. *Information Technology & Tourism*, 9(1), 3–14. <https://doi.org/10.3727/109830507779637602>
- Negrusa, A. L., Lupu, N., Coro, M. M., & Moca, C. M. (2017). Destination Management Organization's (DMO's) Roles, Structures and Performance—Comparative Analysis. *Proceedings of the 11th International Management Conference "The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century"*, 10.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.08.001>
- Oggionni, T., & Kwok, L. (2018). A qualitative inquiry of DMO services to hotels: How valuable are they perceived? *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.11.003>
- Pandian, V., & Kalaivanthan, M. (2016). *Handbook of Research on Holistic Optimization Techniques in the Hospitality, Tourism, and Travel Industry*. IGI Global.
- Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.12.001>
- Pechlaner, H., & Osti, L. (2002). Reengineering tourism organizations—The case of Italy. *Tourism Review*, 57(1/2), 13–21. <https://doi.org/10.1108/eb058374>
- Pechlaner, H., Volgger, M., & Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23(2), 151–168. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>
- Pérez-Dacal, D., Pena-Boquete, Y., & Fernández, M. (2014). A Measuring Tourism Specialization: A Composite Indicator for the Spanish Regions. *Almatourism -*

- Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 5(9), 35–73.
<https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/4403>
- Presenza, A. (2005). The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role? *XIV International Leisure and Tourism Symposium ESADE*, 14.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2005). Towards A Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality Tourism and Leisure Science*, 1–16.
- Puhkaeestis. (s.a.). Turismiprofessionaalile. Loetud aadressil <https://www.puhkaeestis.ee/et/turismiprofessionaalile>
- Puhkaeestis. (2020). Sise- ja väliskülastajad omavalitsustes 2017, 2018 (mobiilpositsioneerimise andmed). Loetud aadressil <https://bit.ly/2zPDBB5>
- Rahandusministeerium. (2019). *Eesti kohalike omavalitsuste loetelu*. Loetud aadressil <https://bit.ly/3bMuRc4>
- Raun, J., Ahas, R., & Tiru, M. (2016). Measuring tourism destinations using mobile tracking data. *Tourism Management*, 57, 202–212.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.006>
- Reinhold, S., Beritelli, P., & Grünig, R. (2019). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 74(6), 1135–1152.
<https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0065>
- Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: A review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462–482. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0094>
- Robinson, P. (Toim). (2012). *Tourism: The Key Concepts*. Routledge.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/tartu-ebooks/detail.action?docID=1046856>
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski, A. (2010). Governance: A review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4–16.
<https://doi.org/10.1108/16605371011093836>
- SA Kutsekoda. (2018). *Tulevikuvaade töäjõu- ja oskuste vajadusele: Majutus, toitlustus, turism. Uuringu lühiaaruanne 2018*.
- SA Põhja-Eesti Turism. (2020). *SA Põhja-Eesti Turism 2019.a. Auditeeritud majandusaasta aruanne*.

- Seppälä-Esser, R., Airey, D., & Szivas, E. (2009). The Dependence of Tourism SMEs on NTOs: The Case of Finland. *Journal of Travel Research*, 48(2), 177–190. <https://doi.org/10.1177/0047287509332337>
- Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2016). The Use of Intelligence in Tourism Destination Management: An Emerging Role for DMOs: An Emerging Role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 549–557. <https://doi.org/10.1002/jtr.2072>
- Slov-lex. (2019). *Zákon o podpore cestovného ruchu*. Slov-lex. Retrieved from <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2018/347/>
- Soteriades, M. (2012). Tourism destination marketing: Approaches improving effectiveness and efficiency. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 107–120. <https://doi.org/10.1108/17579881211248781>
- Statistikaamet. (2020a). *Statistika andmebaas*. Majandus – turism, majutus ja toitlustus. Loetud aadressil http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/23Turism_ja_majutus/02Majutus/02Majutus.asp
- Statistikaamet. (2020b). *Statistikaamet*. Majutusettevõtete peatub rohkem turiste. Loetud aadressil <https://www.stat.ee/pressiteade-2020-016>
- Steiner, T. (2015). DMO 3.0 in Practice – From Strategy to Governance. H. Pechlaner & E. Smeral (Toim), *Tourism and Leisure: Current Issues and Perspectives of Development* (lk 223–230). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06660-4_14
- The Boston Consulting Group. (2014). *Perspectives BCG Classics Revisited The Growth Share Matrix*. Retrieved from http://image-src.bcg.com/Images/BCG_Classics_Revisited_The_Growth_Share_Matrix_Jun_2014_tcm9-84453.pdf
- The Global Sustainable Tourism Council. (2019). *GSTC Destination Criteria v2.0. Performance indicators and SDGs*. Retrieved from <https://bit.ly/2WM2HtE>
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 19(1), 23–56. JSTOR. Retrieved from www.jstor.org/stable/29738932
- Tight, M. (2019). *Documentary Research in the Social Sciences*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529716559>

- UNWTO. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. World Tourism Organization.
- UNWTO (Toim). (2019a). *UNWTO Tourism Definitions / Définitions du tourisme de l'OMT | Definiciones de turismo de la OMT*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- UNWTO. (2019b). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420841>
- UNWTO. (2019c). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284421152>
- Upadhyaya, A. (2016). Polity, policy and destination management: An exploratory study of political systems and management of tourism with special reference to the GCC countries. *International Journal of Tourism Policy*, 6(3–4), 341–361. Scopus. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2016.081530>
- Valente, F., Dredge, D., & Lohmann, G. (2015). Leadership and governance in regional tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.005>
- Viks, A., & Kattai, K. (2020). *Uuring Hiiu, Lääne ja Saare maakondade juhtimisvõimekuste tõstmiseks turismi valdkonnas. Lõpparuanne*. Tallinna Ülikool, Ühiskonnateaduste Instituut.
- Wang, Y. (2011). Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures. Y. Wang & A. Pizam (Toim), *Tourism Destination Marketing and Management: Collaborative Strategies*. CABI.
- World Tourism Organization (UNWTO) (Toim). (2020). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020. *UNWTO World Tourism Barometer*, 18(1), 1–48. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1>
- Äriregister. (s.a.). *ERIK - Statistika*. Äriregister ning mittetulundusühingute ja sihtasutuste register maakonniti seisuga 01.02.2019. Loetud aadressil https://www2.rik.ee/rikstatfailid/failid/tabel.php?url=19_02mk.htm

Lisa 1. Sihtkoha ja DMO jaotuvuse mõõdikud

Teema	Mõõdik	Autor/allikas
Nõudlus	Majutatute arv, ööbimiste arv. Turistide tihedus (Tourist Density Ratio, TDR) ehk majutatute ja sihtkoha pindala suhe. Keskkonna- ja sotsiaalsete mõjude hindamiseks, puudub ülemine piir, näitab turistide jaotuvust territooriumil 1km ² kohta	Pérez-Dacal <i>et al.</i> , (2014, lk 38); Robinson (2012, lk 252)
	Turistide intensiivsus (Tourist Intensity Ratio, TIR), turistide ja elanike arvu suhe näitab tasakaalu turistide ja elanike vahel	
	Külastajate liikumine, näitab strateegiliste äripiirkondade asukohti	Steiner (2015, lk 223)
Pakkumine	Voodikohtade arv, tööhõive, majutuste täituvus, sissetulek majutusteenuste müügist, sihtkohas viibimise pikkus	Robinson (2012, lk 252); d'Angella <i>et al.</i> (2010, lk 64)
	Turismiettevõtete kontsentratsiooni indeks (Tourism Concentration Index, TCI). Piirkonna turismiettevõtete ja ettevõtete koguarvu suhe, jagatuna riigi turismiettevõtete ja ettevõtete koguarvuga riigis. Indeks >1 näitab, et turismikontsentratsioon piirkonnas on suurem kui riigis keskmiselt.	Capone (2015, lk 67); Pérez-Dacal <i>et al.</i> (2014, lk 38); Robinson (2012, lk 252)
	Turismitoodete ja -teenuste arv, sh välisturule sobivate. Unikaalsed kvaliteettooted	Kvasnová <i>et al.</i> (2019, lk 815), Gajdošíková <i>et al.</i> , (2016, lk 407)
DMO kriteeriumid	DMO haldab sihtkoha brändi ja kaubamärki. Haldab ja arendab kõiki brändi elemente sh sõnumid, visuaal, maine vms	Pechlaner & Osti (2002, lk 13)
	Asub ligipääsetavas tõmbekeskuses. Haldab turismiinfot ja sihtkoha veebilehte	Pandian & Kalaivanthan (2016, lk 306); Dredge & Jamal (2013, lk 559–560)
	Koondab mitmeid omavalitsust, ööbimiste arv vähemalt 300 000 aastas	Maráková & Medved'ová (2017, lk 190, 197); Gajdošíková <i>et al.</i> , (2016, lk 407)

Lisa 2. Uuringu eesmärk, meetodid, toimumise aeg ja teoreetiline alus

	Eesmärk	Andmekogumismeetod ja andmete kogumise aeg	Teema, küsimused	Teoreetiline alus	Analüüsi-meetod
Uuringu I osa	Tuvastada DMOde optimaalne jaotuvus Eestis.	<p>Dokumendianalüüs, internetiuuring ja teiseste andmete analüüs.</p> <p>Aeg: 17.02-08.03.2020</p> <p>Kasutatud dokumentide loetelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puhkaeestis.ee sisekeskkond, turismiga seotud ettevõtjad ja teenuste pakkujad; - Eesti turismi varasemad uuringud; - Positium.ee, turismi hoovused, turistide tee-konnad; - Statistikaameti (stat.ee) turismi-statistika; - Rahandusministeerium.ee, omavalitsuste statistika; - Äriregister (ariregister.rik.ee), ettevõtete koguarv. 	Tuvastada turismivõimekust iseloomustavate arvandmete ja indikaatorite analüüsi alusel milline on DMO vajadus piirkonnas.	Pérez-Dacal <i>et al.</i> , (2014, lk 38); Robinson (2012, lk 252); Steiner (2015, lk 223); d'Angella <i>et al.</i> (2010, lk 64); Capone (2015, lk 67); Kvasnová <i>et al.</i> (2019, lk 815), Gajdošíková <i>et al.</i> , (2016, lk 407); Maráková ja Medved'ová (2017, lk 190, 197)	Statistiline analüüs. Sisuanalüüs

Lisa 2 järg

	Eesmärk	Andmekogumismeetod ja andmete kogumise aeg	Teema, küsimused	Teoreetiline alus	Analüüsi-meetod
Uuringu II osa	Tegevusmodelite uuring DMOdega. Milliseid juhtimis- ja tegevusmudeleid rakendada?	<p>Veebipõhine küsitlus, töövahend ankeet (lisa 4)</p> <p>Aeg: Testuuring 15.02-16.02; põhiuuring 17.02-08.03</p> <p>Üldkogum ja valim: 39 Eesti DMOd (nimekiri lisa 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DMO struktuuri kuuluvus, juhtimise tõhusus; - Organisatsiooni võimekus; - DMO tegevusmodeli komponendid; - DMO tüpoloogia ja väärtuspakkumine. 	d'Angella <i>et al.</i> , 2010, lk 68–69; Kilipiris ja Dermetzopoulos, 2012, lk 646; Robinson, 2012, lk 160–164; Wang, 2011, lk 7; World Tourism Organization, 2007, lk 4, 136; Beaumont ja Dredge, 2010, lk 10; Mercycorps, 2014, lk 7–10; Ruhanen <i>et al.</i> , 2010, lk 11; Valente <i>et al.</i> , 2015, lk 127–128; Considine, 2008, lk 20–25; Dev <i>et al.</i> , 2018, lk 70–72; Bornhorst <i>et al.</i> , 2010, lk 573; Borzyszkowski, 2013, lk 372; Borzyszkowski & Marczak, 2015; Holešinská, 2013, lk 27; Langvinienė ja Daunoravičiūtė, 2015; Lin, 2018, lk 102; Morrison, 2018, lk 160; Negrusa <i>et al.</i> , 2017; Oggionni & Kwok, 2018; Pearce, 2015, lk 3; Presenza <i>et al.</i> , 2005, lk 2; Sheehan <i>et al.</i> , 2016, lk 549, 555; The Global Sustainable Tourism Council, 2019; Wang, 2011, lk 17; World Tourism Organization, 2007, lk 5–6; Mohajan, 2018, lk 1–6; Reinhold <i>et al.</i> , 2019, lk 1144–1146; The Boston Consulting Group, 2014	Statistiline analüüs. Sisuanalüüs
	Tegevusmodelite uuring turismiettevõtetele. Milliseid juhtimis- ja tegevusmudeleid rakendada?	<p>Veebipõhine küsitlus, töövahend ankeet (lisa 5)</p> <p>Aeg: Testuuring 15.02-16.02; põhiuuring 17.02-08.03</p> <p>Üldkogum: 4960 ettevõtet</p> <p>Valim: 45 ettevõtjat puhkaeestis.ee andmebaasi alusel, igast Eesti 15st maakonnast 3 tk: 1 suurim majutus, 1 atraktsioon (muuseum, teemapark vms), 1 aktiivse tegevuse pakkuja</p>			
Uuringu III osa	Tegevusmodelite uuring valdkonna ekspertidega. Tagasiside/arvamus dokumendiuuringu ja küsitluse tulemustele.	<p>Poolstruktureeritud fookusrühma intervjuu ekspertidega. Teemad ja küsimused lisa 5</p> <p>Aeg: 30.03.2020</p> <p>Fookusrühmas osalejad: EAS TAKi strateegilise arenduse valdkonnajuht, sihtkohtade arendusjuht, toetuste koordinaator, uuringute koordinaator (kokku 4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terviklikku juhtimist toetav DMOde optimaalne jaotus; - Juhtimis- ja tegevusmodelid ning nende rakendamine? 		Sisuanalüüs

Lisa 3. Uuringusse kaasatud Eesti DMOd

Nimi	Organisatsiooni/sihtkoha veebileht
Lääne-Eesti regioon	
MTÜ Lääne-Eesti Turism	www.westestonia.com
Haapsalu linnavalitsus	www.haapsalu.ee
SA Läänemaa	www.visithaapsalu.com
MTÜ Hiiumaa Turismiliit	www.hiiumaaturismiliit.ee
SA Hiiumaa Arenduskeskus	hiiumaaarenduskeskus.kovtp.ee/
SA Pärnumaa Arenduskeskus	www.visitparnu.com
Pärnu linnavalitsuse arenguteenistus	www.parnu.ee
MTÜ Pärnu Lahe Partnerluskogu, Romantiline Rannatee	www.plp.ee
Kihnu Vallavalitsus	www.kihnu.ee
Soomaa Turism MTÜ	visitsoomaa.com
MTÜ Terra Maritima	
SA Saaremaa Turism	www.saaremaatourism.ee
MTÜ Visit Saaremaa	www.visitsaaremaa.ee
Põhja-Eesti regioon	
SA Põhja-Eesti Turism (RTO)	www.northestonia.eu/
Tallinna Ettevõtlusamet	www.tallinn.ee
MTÜ Lääne-Harju Koostöökogu (Loode-Eesti)	www.vomentaga.ee
SA Harju Ettevõtlus- ja Arenduskeskus	www.heak.ee
SA Järvamaa Arenduskeskus	jarva.kovtp.ee/ulinfo
Narva linna Arenduse ja Ökonoomika Amet	www.narva.ee
SA Raplamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskus	www.raek.ee
SA Ida-Viru Ettevõtluskeskus (turismiklaster)	www.ivek.ee
Rakvere linnavalitsus	rakvere.kovtp.ee
Lõuna-Eesti regioon	
MTÜ Sibulatee	www.sibulatee.ee
SA Valgamaa Arenguagentuur	www.arenguagentuur.ee
SA Viljandimaa Arenduskeskus	arenduskeskus.viljandimaa.ee
Viljandi Omavalitsusliit	www.vol.ee
Viljandi linna Avalike suhete ja Turismiamet	www.viljandi.ee
MTÜ Mulgi Kultuuri Instituut	mulgimaa.ee/turism/
SA Jõgevamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskus	www.jaek.ee
Põltsamaa Turism	www.visitpoltsamaa.com
SA Tartumaa Turism	www.visittartu.com
Tartumaa Arendusselts	www.tas.ee
Elva Turism	www.visitelva.com
SA Põlvamaa Arenduskeskus	www.polvamaa.ee/pak
MTÜ Postitee	www.postitee.ee
Räpina vald	www.ra pina.ee
MTÜ Peipsimaa Turism	visitpeipsi.com/
MTÜ Setomaa Turism	www.visitsetomaa.ee
SA Võrumaa Arenduskeskus	www.vorumaa.ee/turism

Allikas: EASi turismiarenduskeskus

Lisa 4. Uuringu ankeet DMOdele

1. Organisatsiooni profiil.

1.1 Millises maakonnas Teie organisatsioon tegutseb? (Valik Eesti maakonnad)

1.2 Mitut omavalitsust Teie organisatsioon enda alla koondab? Numbriline vastus.

1.3 Mitu turismivaldkonna töökohta (ümardades täistöökohtadeni) on organisatsioonis? (Numbriline vastus)

1.4 Kas Teie organisatsioon asub piirkonna/sihtkoha suurimas tõmbekeskuses? (Valik: ei, jah). Lisa soovi korral kommentaar.

1.5 Kas Teie organisatsioon tegeleb järgmiste tegevustega? Lisa kommentaar.

	jah	ei	pole kindel
haldab sihtkoha brändi, sh visuaali, sõnumeid jne			
haldab sihtkoha tutvustavat veebilehte			
kogub ja levitab sihtkoha turismialast infot			
korraldab sihtkoha turismiinfokeskuse või -punkti tööd			
korraldab turismistrateegia või tegevusplaani ellu viimist			

1.6 Kui on liikmeskond, siis kui suurt arvu turismiettevõtjaid Teie organisatsioon hinnanguliselt esindab?

0	1-20	21-50	51-75	76-100	101-150	Rohkem 150
---	------	-------	-------	--------	---------	------------

1.7 Mis on kõige olulisem arendamist vajav valdkond/teema/kitsaskoht Teie sihtkohas? Avatud vastus.

1.8 Mis on sihtkoha suurim tugevus, millega sihtkoht eristub? (Näiteks mere- või seiklusturism, linnuvaatlus vms). Avatud vastus.

1.9 Kui rahul olete Eesti riigi turismialase seadusandluse ja -poliitikaga? Valik: _ ei ole rahul; _ pigem ei ole rahul; _pigem rahul; _väga rahul; _ ei oska öelda.

2. DMO struktuur, juhtimine ja võimekus.

2.1 Millisesse struktuuri Teie enda organisatsioon hetkel kuulub?

Valik: _ Sihtkoha KOV või selle struktuuri osa; _ Maakondliku arenduskeskuse struktuuri osa (MAK); _eraldiseisev avaliku ja erasektori turismipartnerlusorganisatsioon (MTÜ, SA);_ erasektori partnerlusorganisatsioon; - _Leader koostöövõrgustik; _Muu (lisa kommentaar).

2.2 Hinda Teie sihtkoha ettevõtjate, omavalitsuste ja erinevate huvirühmade üldist turismiteadlikkust, mentaliteeti, koostööd?

Lisa 4 järg

	Madal	Pigem madal	Pigem kõrge	Väga kõrge	Ei oska öelda
Ettevõtjate üldine turismiteadlikkus					
Ettevõtjate koostööhuvi DMOga					
Omavalitsuste üldine turismiteadlikkus					
Omavalitsuste koostööhuvi DMOga					
Kohalike elanike üldine suhtumine sihtkoha turismitegevustesse					
DMO töötajate pädevus					

2.3 Kuidas hindad erinevaid struktuuri- ja korraldusmudeleid allolevate kriteeriumite alusel? Valige milline struktuur on Teie arvates iga kriteeriumi täitmiseks parim ehk millisel organisatsioonis oleks suurim võimekus/eeldus kriteeriumi täitmiseks?

Valik: 1. Sihtkoha KOV või selle struktuuri osa; 2. Maakondlik arenduskeskus (MAK), 3. Eraldiseisev avaliku ja erasektori partnerlusorganisatsioon (MTÜ, SA); 4. erasektori partnerlusorganisatsioon; 5. Leader koostöövõrgustik; 6. Ei oska öelda.

	1	2	3	4	5	6
Õiguslik alus, mandaat ja volitused sihtkoha juhtimiseks						
Huvirühmade ja ettevõtjate kaasamise võimekus						
Kohaliku kogukonna kaasamine						
Strateegilise planeerimise ja eestvedamise võimekus						
Mõju ja võim sihtkoha juhtimisel						
Teadmiste ja kogemuste arendamine ja levitamine						
Koostöö struktuur, selge rollide jaotus ja töömeetodid, tegevuste ja protsesside struktureeritus						
Läbipaistvus tegevustes, sh hangete korraldamises, raha kasutuses jne						
Vastutuse võtmine, otsuste tegemine sihtkoha juhtimisel						
Otsustusõigus sihtkoha juhtimisel vajaminevate inimressurside üle						
Otsustusõigus sihtkoha juhtimisel vajaminevate finantsressurside üle						
Võimekus genereerida ja kaasata täiendavaid liikmete või partnerite finantsressursse						
Võimekus genereerida eristuvaid ressursse nagu teadmised, projektid, sünergia, uuringud, analüüsid						
Organisatsiooni tegevused/teenused on vaid oma liikmetele suunatud						
Organisatsiooni tegevused/teenused on sihtkoha ülesed						

2.4 Nimetage Teie organisatsiooni kõige suurem kitsaskoht/probleem. Avatud vastus.

2.5 Nimetage Teie organisatsiooni kõige suurem tugevus. Avatud vastus.

2.6 Kuidas hindad enda organisatsiooni koostööd (DMO) järgmiste kriteeriumite alusel?

Lisa 4 järg

	Halb	Pigem halb	Pigem hea	Väga hea	Ei oska öelda
DMO professionaalsus, kompetentsus ja sihtkoha juhtimise tase					
Koostöö ettevõtjatega					
Koostöö muude huvirühmadega					
DMO visioon tulevikuperspektiivist					
DMO mõju ja kasu sihtkoha arengule					

2.7 Milline roll on hetkel Teie organisatsioonis (DMOI) sihtkoha tootearenduses?

Valik: _DMO kui kõrvalseisja ei sekku erasektori tegevusse ja usaldab nende tootepakkumist; _DMO kui juhendaja nõustab ja edastab vajalikud andmed ja info toodete arendajatele; _DMO kui initsiaator tunnetab trende ja genereerib ideed uute toodete arendamiseks; _DMO kui partner osaleb aktiivselt tootearenduses panustades ressursse kui tööjõudu.

3. DMO tegevusmudeli komponendid.

3.1 Kui olulised on Teie jaoks allolevad teemad? Reasta olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.

Valik: _Turundustegevused ja müük; _Turismiinvesteeringute planeerimine ja koordineerimine; _Sihtkoha turismiuuringute ja andmete kogumine ja vahendamine; _ Kvaliteedijuhtimine ja tagasiside; _Sihtkoha visiooni ja eesmärkide strateegiline planeerimine ja juhtimine; _Sihtkoha turismitoodete arendamine; _Koostöö ja partnerlus ettevõtjate, avaliku sektori ja muude huvirühmadega; _ Turismiasjaliste turismiteadlikkuse ja -hariduse tõstmine; _ Kohaliku kogukonna kaasamine.

3.2 Kui oluliseks peate, et DMO teeb sihtkoha turismitoote arendamiseks järgmisi tegevusi? Reasta olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.

Valik: _Sündmuste initsieerimine; _Sündmuste korraldamine lõpptarbijale; _Autentsete sihtkoha loodus- ja kultuuripärandil põhinevate toodete initsieerimine; _Koostööpakettide initsieerimine; _Tuuride ja marsruutide initsieerimine; _Keskkonnasäästlike ja roheliste toodete ja teenuste arendamine.

3.3 Kui oluliseks üldiselt peate, et DMO teeb järgmisi strateegilise planeerimise tegevusi?

Reasta olulisuse järgi alustades kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.

Lisa 4 järg

Valik: _ Sihtkoha visiooni ja eesmärkide koostamine; _ Sihtkoha turismiarengukava või -strateegia loomine; _ Turismiarengukava või strateegia rakendamine ja seire; _ Sihtkoha riskianalüüsi ja kriisijuhtimiskava koostamine; _ Turismi kommunikatsiooniplaani koostamine; _ Turismiturundus- ja müügistrateegia koostamine; _ DMO kui organisatsiooni arengukava koostamine; _ Turismipoliitika ja -seadusandluse rakendamine.

3.4 Kui oluliseks peate, et DMO teeb järgmisi tegevusi, et tõsta sihtkoha turismihariduse ja teadlikkuse taset? Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.
Valik: _ DMO pädevuse tõstmine; _ Ettevõtjate ja huvirühmade pidev nõustamine aja- ja asjakohaste äriotsuste tegemisel; _ Tudengite ja õpilaste praktikabaas; _ Sisend õppekavadesse ja täiendõppesse valdkonna jaoks ärikriitiliste valdkondade ja personali arendamiseks; _ Koostöö haridus- ja teadusasutustega uurimis- ja teadustööde juhendamisel; _ Valdkonnaülevaate töötubade, koolituste ja konverentside korraldamine sektorile; _ Kolmandate osapoolte koolituste vahendamine; _ Giidide koolitamine; _ Kohalike elanike teadlikkuse tõstmine turismi arenguvõimalustest ja positiivsetest mõjudest.

3.5 Kui oluliseks peate, et DMO korraldab, tõlgendab ja vahendab sihtkoha huvigruppidele järgmisi uuringuid ja andmeid? Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.
Valik: _ Kogub, koondab ja vahendab turismiinfot ja sihtkoha tootepakkumisi; _ Koondab ja vahendab sihtkoha statistikat (ööbimised, kulutused, reisi eesmärk jne); _ Koondab sihtkoha veebilehe ja sotsiaalmeedia kanalite statistika; _ Koondab külastajate tagasisidet ja uurib rahulolu; _ Annab ülevaated konkureerivatest sihtkohtadest; _ Koostab/vahendab sihtturgude ja sihtrühmade analüüsi; _ Vahendab muid turismiuuringuid ja tulevikutrende; _ Korraldab sihtkohas vajalike küsitluste tellimise/läbiviimise.

3.6 Kui oluliseks peate järgmisi DMO tegevusi sihtkoha turisminvesteeringute initsieerimisel? Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.

Lisa 4 järg

Valik: _Avaliku ja erasektori nõustamine turismiinvesteeringute ja -infrastruktuuri planeerimisel; _Investorite otsimine ja suhtlus turismiprojektide ja tegevuste elluviimiseks; _Euroopa Liidu ja muude finantsprogrammide võimaluste seire; _DMO ise kui investeeringute elluviija; _Sihtkoha turismiinvesteeringute jätkusuutlikkuse tagamine ja nende vahelise sünergia tekitamine.

3.7 Kui oluliseks peate, et DMO teeb järgmisi tegevusi sihtkoha kvaliteedijuhtimises?

Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.

Valik:_Sihtkoha ettevõtete külalislahkuse ja teenindustaseme tõstmine; _Külastajatekonna kaardistamine, kitsaskohtade kõrvaldamine, _Külastajate loodud sotsiaalsete probleemide (massiturism vm) mõju vähendamine; _Tunnustatud kvaliteedimärgiste kasutuselevõtmise propageerimine; _Säästva turismi propageerimine; _Turismitoodete ja -teenuste kvaliteedikontroll ja seire.

4. DMO väärtuspakkumine.

4.1 Milline allolevatest väidetest sobib hetkel kõige rohkem Teie organisatsiooni hetkeolukorra iseloomustamiseks? Valige üks järgnevatest vastustest:

Valik: _ teeb igapäevaseid tegevusi, on pigem mugavustsoonis. Lähtub ettevõtjate teenusepakkumistest, sihtkohal läheb hästi; _ei oma suurt otsustusõigust, on pigem aruandja ja käsutäitja huvirühmade võrgustikule, koordineerib turundustegevusi, ei initsieeri strateegilisi arenguprotsesse; _koordineerib võrgustiku tegevusi, loob suhteid, toetab ja läheb huvirühmade initsiatiivi ja tegevustega kaasa, tunnetab trende, testib ja hindab uusi tooteid; _juhhib sihtkoha tegevusi, omab suurt mõjuvõimu ja otsustusõigust, initsieerib tooteid ja teenuseid, on protsesside ja tegevuste algataja ja elluviija, panustab nii enda inim- kui finantsressursse, lähtub külastaja vaatenurgast, on innovaatiline; _ ei oska öelda.

Lisa 5. Uuringu ankeet ettevõtjatele

1. Ettevõtja profiil

1.1 Millises maakonnas ettevõtte tegutseb? (Valik Eesti maakonnad)

1.2 Mis on Teie ettevõtte/organisatsiooni peamine tegevusvaldkond?

Valik: _ majutusasutus; _ atraktsioon; _ aktiivse puhkuse pakkuja.

2. DMO struktuur, juhtimine ja võimekus

2.1 Milliseid Teie ettevõtte piirkonnas olevaid sihtkoha turismi arendus- ja turundustegevustega tegelevad organisatsioone (üks või mitu) Te teate? Avatud vastus.

2.2 Kas Teie ettevõtte omab infot ja on kursis sihtkoha DMO poolt pakutavate tegevuste ja koostöövõimalustega? Valik: _ei; _ pigem ei; pigem jah; -jah; _ei oska öelda.
Lisana avatud kommentaar.

2.3 Mis on Teie arvates Teie sihtkohta koordineerivate DMO(de) kõige suurem kitsaskoht/probleem? Nimetage see. Avatud vastus.

2.4 Mis on Teie arvates Teie sihtkohta koordineeriva(te) DMO(de) kõige suurem tugevus? Nimetage see. Avatud vastus.

2.5 Hinnake oma sihtkoha DMO(de) üldist turismiteadlikkust, pädevust, kompetentse, tulevikuvisioone ja sihtkoha juhtimise võimekust?

	Madal	Pigem madal	Pigem kõrge	Väga kõrge	Ei tea
DMO üldine kompetentsus, professionaalsus ja juhtimise tase					
DMO juhi pädevus					
DMO töötajate pädevus					
DMO tulevikuvisioon					
DMO sihtkoha arendamise võimekus					
DMO sihtkoha turundamise võimekus					

2.6 Hinnake DMOde võimalike struktuuri- ja korraldusmudeleid allolevate kriteeriumite alusel. Valige milline struktuur on Teie arvates iga kriteeriumi täitmiseks parim ehk millises organisatsiooni struktuuris on DMOl Teie arvates suurim võimekus või eeldus kriteeriumi täitmiseks? Valik: 1. Sihtkoha KOV või selle struktuuri osa; 2. Maakondliku arenduskeskuse struktuuri osa (MAK), 3. Eraldiseisev avaliku ja erasektori partnerlusorganisatsioon (MTÜ, SA); 4. erasektori partnerlusorganisatsioon; 5. Leader koostöövõrgustik; 6. Ei oska öelda.

Lisa 5 järg

	1	2	3	4	5	6
Õiguslik alus, mandaat ja volitused sihtkoha juhtimiseks						
Huvirühmade ja ettevõtjate kaasamise võimekus						
Kohaliku kogukonna kaasamine						
Strateegilise planeerimise ja eestvedamise võimekus						
Mõju ja võim sihtkoha juhtimisel						
Teadmiste ja kogemuste arendamine ja levitamine						
Koostöö struktuur, selge rollide jaotus ja töömeetodid, tegevuste ja protsesside struktureeritus						
Läbipaistvus tegevustes, sh hangetel, raha kasutuses jne						
Vastutuse võtmine, otsuste tegemine sihtkoha juhtimisel						
Otsustusõigus sihtkoha juhtimisel vajaminevate inimressurside üle						
Otsustusõigus sihtkoha juhtimisel vajaminevate finantsressurside üle						
Võimekus genereerida ja kaasata täiendavaid liikmete/partnerite finantsressursse						
Võimekus genereerida eristuvaid ressursse nagu teadmised, projektid, sünergia, uuringud, analüüsid						
Organisatsiooni tegevused/teenused on vaid oma liikmetele suunatud						
Organisatsiooni tegevused/teenused on sihtkoha ülesed						

2.7 Kui rahul Te olete Eesti riigi turismialase seadusandluse ja -poliitikaga.

Valik: _ ei ole rahul; _ pigem ei ole rahul; _ pigem rahul; _ väga rahul; _ ei oska öelda

3. DMO tegevusmudeli komponendid

3.1 Mis on Teie arvates kõige olulisem arendamist vajav valdkond/teema/kitsaskoht Teie sihtkohas? Avatud vastus.

3.2 Mis on Teie sihtkoha suurim tugevus või millega Teie sihtkoht eristub teistest Eesti sihtkohtadest? (Näiteks mere- või seiklusturism, linnuvaatlus vms). Avatud vastus.

3.3 Kui olulised on üldiselt allolevad teemad tagamaks sihtkoha jätkusuutlik areng ja Teie ettevõtte eesmärkide täitmine? Reasta allolevad tegevused olulisuse järgi alustades Teie ettevõtte jaoks kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.
Valik: _Turundustegevused ja müük; _Turismiinvesteeringute planeerimine ja koordineerimine; _Sihtkoha turismiuuringute ja andmete kogumine ja vahendamine; _ Kvaliteedijuhtimine ja tagasiside; _Sihtkoha visiooni ja eesmärkide strateegiline planeerimine ja juhtimine; _Sihtkoha turismitoodete arendamine; _Koostöö ja partnerlus ettevõtjate, avaliku sektori ja muude huvirühmadega; _ Turismiasjaliste turismiteadlikkuse ja -hariduse tõstmine; _ Kohaliku kogukonna kaasamine.

Lisa 5 järg

3.4 Hinnake Teie sihtkoha DMO(de) poolt pakutavat koostöö ja partnerluse taset järgmiste kriteeriumite alusel.

	Halb	Pigem halb	Pigem hea	Väga hea	Ei oska öelda
DMO professionaalsus, kompetentsus ja juhtimise tase					
Koostöö ettevõtjate ja muude huvirühmadega					
DMO visioon sihtkoha tulevikuperspektiivist					
DMO mõju ja kasu sihtkoha arengule					

3.5 Millise rolli peaks Teie arvates DMO üldiselt võtma sihtkoha tootearenduses? Valik:

_DMO kui kõrvalseisja ei sekku erasektori tegevusse ja usaldab nende tootepakkumist; _DMO kui juhendaja nõustab ja edastab vajalikud andmed ja info toodete arendajatele; _DMO kui initsiaator tunnetab trende ja genereerib ideed uute toodete arendamiseks; _DMO kui partner osaleb aktiivselt tootearenduses panustades ressursse kui tööjõudu.

3.6 Kui oluliseks peate, et DMO teeb sihtkoha turismitoote arendamiseks järgmisi tegevusi? Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.

Valik: _ Sündmuste initsieerimine; _ Sündmuste korraldamine lõpptarbijale; _ Autentsete sihtkoha loodus- ja kultuuripärandil põhinevate toodete initsieerimine; _ Koostööpakettide initsieerimine; _Tuuride ja marsruutide initsieerimine; _Keskonnasäästlike ja roheliste toodete ja teenuste arendamine.

3.7 Kui oluliseks üldiselt peate, et DMO teeb järgmisi sihtkoha turismi strateegilise planeerimise tegevusi? Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.

Valik: _ Sihtkoha visiooni ja eesmärkide koostamine; _ Sihtkoha turismiarendukava või -strateegia loomine; _Turismiarendukava või strateegia rakendamine ja seire; _ Sihtkoha riskianalüüsi ja kriisijuhtimiskava koostamine; _ Turismi kommunikatsiooniplaani koostamine; _Turismiturundus- ja müügistrateegia koostamine; _DMO kui organisatsiooni arengukava koostamine; _Turismipoliitika ja -seadusandluse rakendamine.

Lisa 5 järg

- 3.8 Kui oluliseks peate, et DMO teeb järgmisi tegevusi, et tõsta sihtkoha turismihariduse ja teadlikkuse taset? Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.
Valik: _DMO pädevuse tõstmine; _Ettevõtjate ja huvirühmade pidev nõustamine aja- ja asjakohaste äriotsuste tegemisel; _Tudengite ja õpilaste praktikabaas; _Sisend õppekavadesse ja täiendõppesse valdkonna jaoks ärikriitiliste valdkondade ja personali arendamiseks; _Koostöö haridus- ja teadusasutustega uurimis- ja teadustööde juhendamisel; _Valdkonnaüleste töötubade, koolituste ja konverentside korraldamine sektorile; _Kolmandate osapoolte koolituste vahendamine; _Giidide koolitamine; _Kohalike elanike teadlikkuse tõstmine turismi arenguvõimalustest ja positiivsetest mõjudest.
- 3.9 Kui oluliseks peate, et DMO korraldab, tõlgendab ja vahendab sihtkoha huvigruppidele järgmisi uuringuid ja andmeid? Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.
Valik: _Kogub, koondab ja vahendab turismiinfot ja sihtkoha tootepakkumisi; _Koondab ja vahendab sihtkoha statistikat (ööbimised, kulutused, reisi eesmärk jne); _Koondab sihtkoha veebilehe ja sotsiaalmeedia kanalite statistika; _Koondab külastajate tagasisidet ja uurib rahulolu; _Annab ülevaated konkureerivatest sihtkohtadest; _Koostab/vahendab sihtturgude ja sihtrühmade analüüsi; _Vahendab muid turismiuuringuid ja tulevikutrende; _Korraldab sihtkohas vajalike küsitluste tellimise/läbiviimise.
- 3.10 Kui oluliseks peate järgmisi DMO tegevusi sihtkoha turismiinvesteeringute initsieerimisel? Reasta tegevused olulisuse järgi alustades Teie arvates kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.
Valik: _Avaliku ja erasektori nõustamine turismiinvesteeringute ja -infrastruktuuri planeerimisel; _Investorite otsimine ja suhtlus turismiprojektide ja tegevuste elluviimiseks; _Euroopa Liidu ja muude finantsprogrammide võimaluste seire; _DMO ise kui investeeringute elluviija; _Sihtkoha turismiinvesteeringute jätkusuutlikkuse tagamine ja nende vahelise sünergia tekitamine.
- 3.11 Kui oluliseks peate, et DMO teeb järgmisi tegevusi sihtkoha kvaliteedijuhtimises? Reasta tegevused alustades kõige olulisemast ja lõpetades vähem olulisemaga.

Lisa 5 järg

Valik: _Sihtkoha ettevõtete külalislahkuse ja teenindustaseme tõstmine;
_Külastajateekonna kaardistamine, kitsaskohtade kõrvaldamine, _Külastajate loodud sotsiaalsete probleemide (massiturism vm) mõju vähendamine; _Tunnustatud kvaliteedimärgiste kasutuselevõtmise propageerimine; _Säästva turismi propageerimine; _Turismitoodete ja -teenuste kvaliteedikontroll ja seire.

Osa 4. DMO väärtuspakkumine.

4.1 Milline allolevatest väidetest sobib kõige rohkem Teie piirkonna DMO sihtkoha juhtimise hetkeolukorra iseloomustamiseks. Valige üks järgnevatest vastustest:

- _ DMO teeb tavalisi igapäevaseid tegevusi, on pigem mugavustsoonis. Lähtub ettevõtjate toote- ja teenusepakkumistest;
- _ DMO ei oma suurt otsustusõigust, on pigem aruandja ja käsutäitja huvirühmade võrgustikule, koordineerib turundustegevusi, ei initsieeri strateegilisi arenguprotsesse;
- _ DMO koordineerib sihtkoha tegevusi, loob suhteid, toetab ja läheb huvirühmade initsiatiivi ja tegevustega kaasa, tunnetab trende, testib ja hindab uusi tooteid;
- _ DMO juhib sihtkoha tegevusi, omab suurt mõjuvõimu ja otsustusõigust, initsieerib tooteid ja teenuseid, on protsesside ja tegevuste algataja ja elluviija, panustab nii enda inim- kui finantsressursse, lähtub külastaja vaatenurgast, on innovaatiline; _ei oska öelda

Lisa 6. Fookusgrupi intervjuu teemad ja küsimused

Teema	Küsimus
Tagasiside ja arvamus statistiliste turismiindikaatorite analüüsile, optimaalne DMOde jaotuvus	<ul style="list-style-type: none"> - Kuidas hindate Eesti sihtkohtade jaotuvust Slovakkia mudeli alusel, kus DMO luuakse piirkonda, kus on vähemalt 5 omavalitsust ja vähemalt 300 000 ööbimist aastas. DMO luuakse ka 1 omavalitsuse baasil, kui selle ööbimiste hulk ületab 300 000. - Millise indikatsiooni annab Teile <i>Tourist Density Ratio</i> ehk majutatute ja maakonna pindala suhe? - Millise indikatsiooni annab Teile turistide intensiivsus (<i>Tourist Intensity Ratio</i>) ehk turistide ja elanike arvu suhe? - Millise indikatsiooni annab Teile turismiettevõtete kontsentratsiooni indeks Puhkaeestis.ee turismiettevõtete baasil? - Milline on Teie arvates Eesti DMOde optimaalne arv ja geograafiline jaotus?
DMO struktuuri kuuluvus ja juhtimise tõhusus. Organisatsiooni võimekus	<ul style="list-style-type: none"> - Millisesse organisatsioonilisse struktuuri DMO võiks Teie arvates kuuluda? (lisa 11). - Milline on Teie indikatsioon küsitluste tulemustele
DMO tegevusmudeli komponendid	<ul style="list-style-type: none"> - Milline on Teie indikatsioon küsitluste tulemustele ehk DMO tegevusmudeli komponentide pingereale? Kas nõustute või on mõni temaatika/tegevus liialt esile tõstetud või liialt tagaplaanil? - Mis on riigi kõige suurem ootus DMOdele? - Millised võiksid olla DMOde kompetentside eristused? - Milline oleks teie arvates DMOde roll erakorralistes olukordades (majanduslangus, pandeemia)? - Milline oleks teie arvates DMOde roll turismi käivitamisel normaalse olukorra taastumiseks?

Lisa 7. Dokumendi- ja internetiuuringu statistilised arvandmed

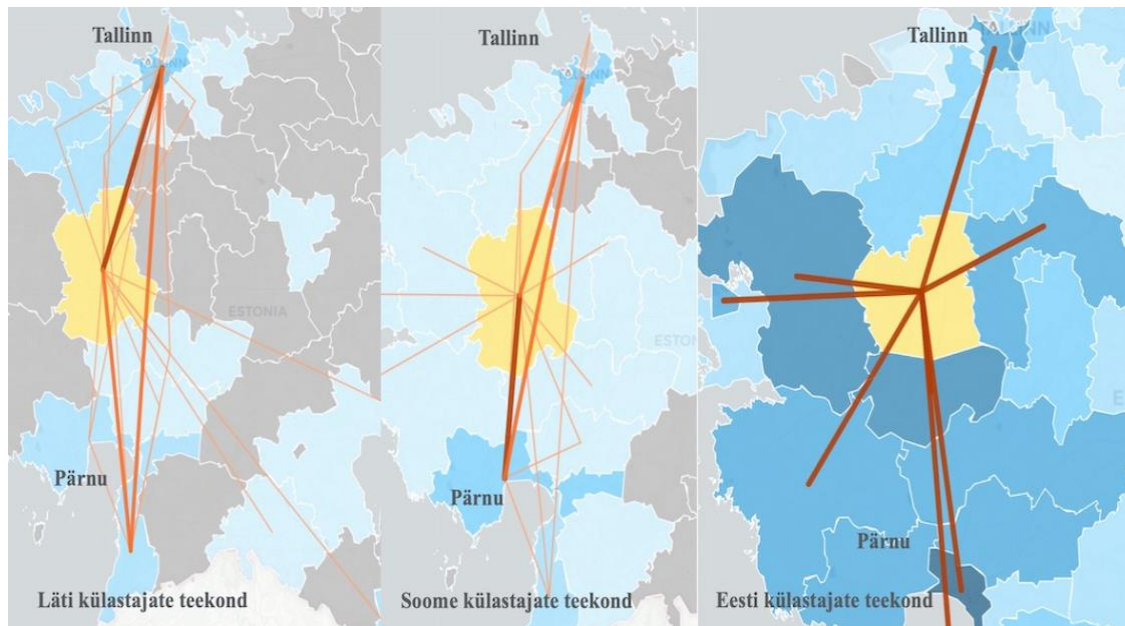
	2019 kokku ööbimised	2019 kokku majutatud	Keskmine kestus	elanike arv 2019	pindala km2	asustus- tihedus km2	turist/ elanik	ööd/ elanik	turist/ pindala	ööd/ pindala	TEV PE 17.02	Kogu EV arv mk	Tooted PE	TEV kontsentr.
Kogu Eesti kokku	6 967 047	3789955	1,8	1 323 401	43 466	30	2,9	5,3	87	160	4830	237 935	6717	1,0
Tallinn	3 265 373	1772755	1,8	434 562	159	2733	4,1	7,5	11149	20537	1070	107 719	934	0,5
sh Pärnu linn	814 859	387067	2,1	50 643	858	59	7,6	16,1	451	950	539	13588	802	2,0
sh Tartu linn	508 440	321245	1,6	96 974	154	630	3,3	5,2	2086	3302	603	25855	725	1,1
Ida-Viru mk	481 117	271354	1,8	136240	2972	46	2,0	3,5	91	162	204	12086	319	0,8
Saare mk	326 165	174172	1,9	33108	2938	11	5,3	9,9	59	111	464	5924	651	3,9
Harju mk	325 964	195651	1,7	163497	4168	39	1,2	2,0	47	78	341	27780	585	0,6
Lääne-Viru mk	244 661	143772	1,7	59325	3696	16	2,4	4,1	39	66	212	7901	443	1,3
Valga mk	187 093	95962	1,9	28370	1917	15	3,4	6,6	50	98	176	3574	277	2,4
Lääne mk	178 494	83252	2,1	20507	1816	11	4,1	8,7	46	98	224	3600	377	3,1
Võru mk	171 224	87988	1,9	35782	2773	13	2,5	4,8	32	62	258	5108	367	2,5
Pärnu mk	109 698	59893	1,8	35295	4561	8	1,7	3,1	13	24	Sisaldub Pärnu linn arvudes			
Viljandi mk	99 499	52237	1,9	46371	3420	14	1,1	2,1	15	29	155	6500	250	1,2
Tartu mk	55 737	31012	1,8	56003	3195	18	0,6	1,0	10	17	Sisaldub Tartu linn arvudes			
Järva mk	46 214	28064	1,6	30286	2674	11	0,9	1,5	10	17	135	3996	236	1,7
Põlva mk	43 459	23638	1,8	25006	1823	14	0,9	1,7	13	24	119	3615	203	1,6
Hiiu mk	40 354	23160	1,7	9387	1032	9	2,5	4,3	22	39	151	1726	230	4,3
Jõgeva mk	38 103	22700	1,7	28734	2545	11	0,8	1,3	9	15	97	4008	165	1,2
Rapla mk	30 593	16033	1,9	33311	2765	12	0,5	0,9	6	11	82	4955	153	0,8

Lühendid: TEV turismiettevõtete arv, PE puhkaestis.ee ettevõtjate sisekeskkond, EV ettevõtjad

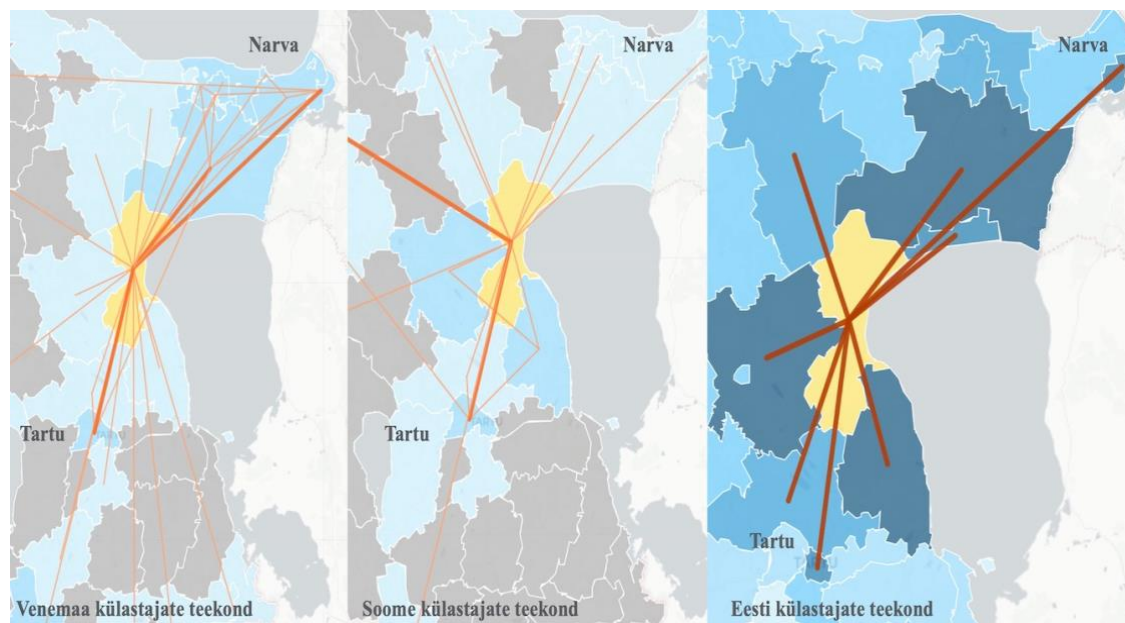
	üle Eesti keskmise
	üle 300 000 ööbimise
	TIPP 5

Allikas: Autori koostatud puhkaestis.ee, Statistikaamet, 2020a; Äriregister, s.a. alusel

Lisa 8. Külastajate teekonnad Märjamaa ja Mustvee vallas

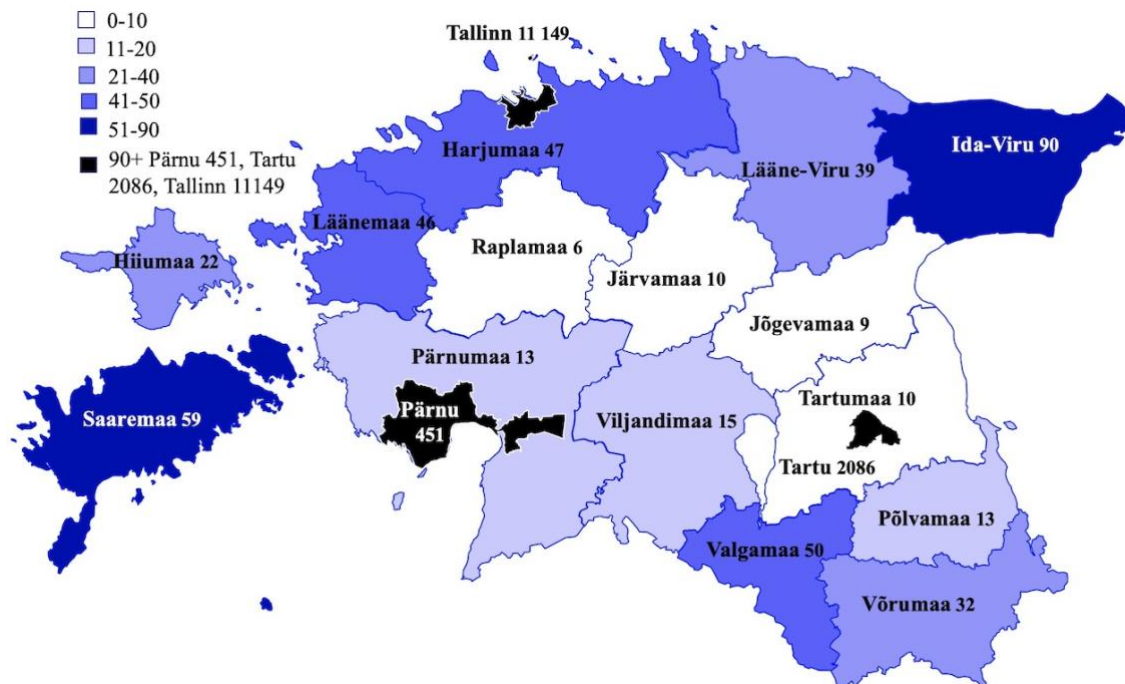


Joonis 8.1. Märjamaa valla Läti, Soome ja Eesti külastaja teekonnad augustis 2018. a.
(autori koostatud *Puhkaeestis.ee*, 2020 alusel)

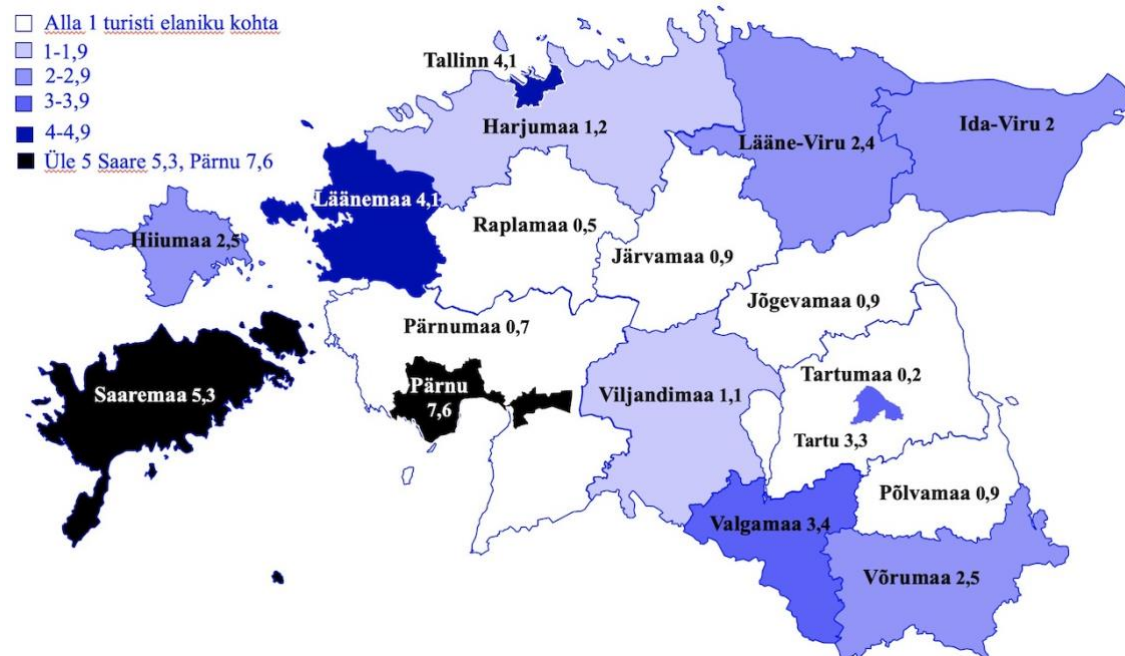


Joonis 8.2. Mustvee valla Venemaa, Soome ja Eesti külastaja teekonnad augustis 2018.a.
(autori koostatud *Puhkaeestis*, 2020 alusel)

Lisa 9. Turistide ja maakonna pindala ning elanike suhtarvud aastal 2019

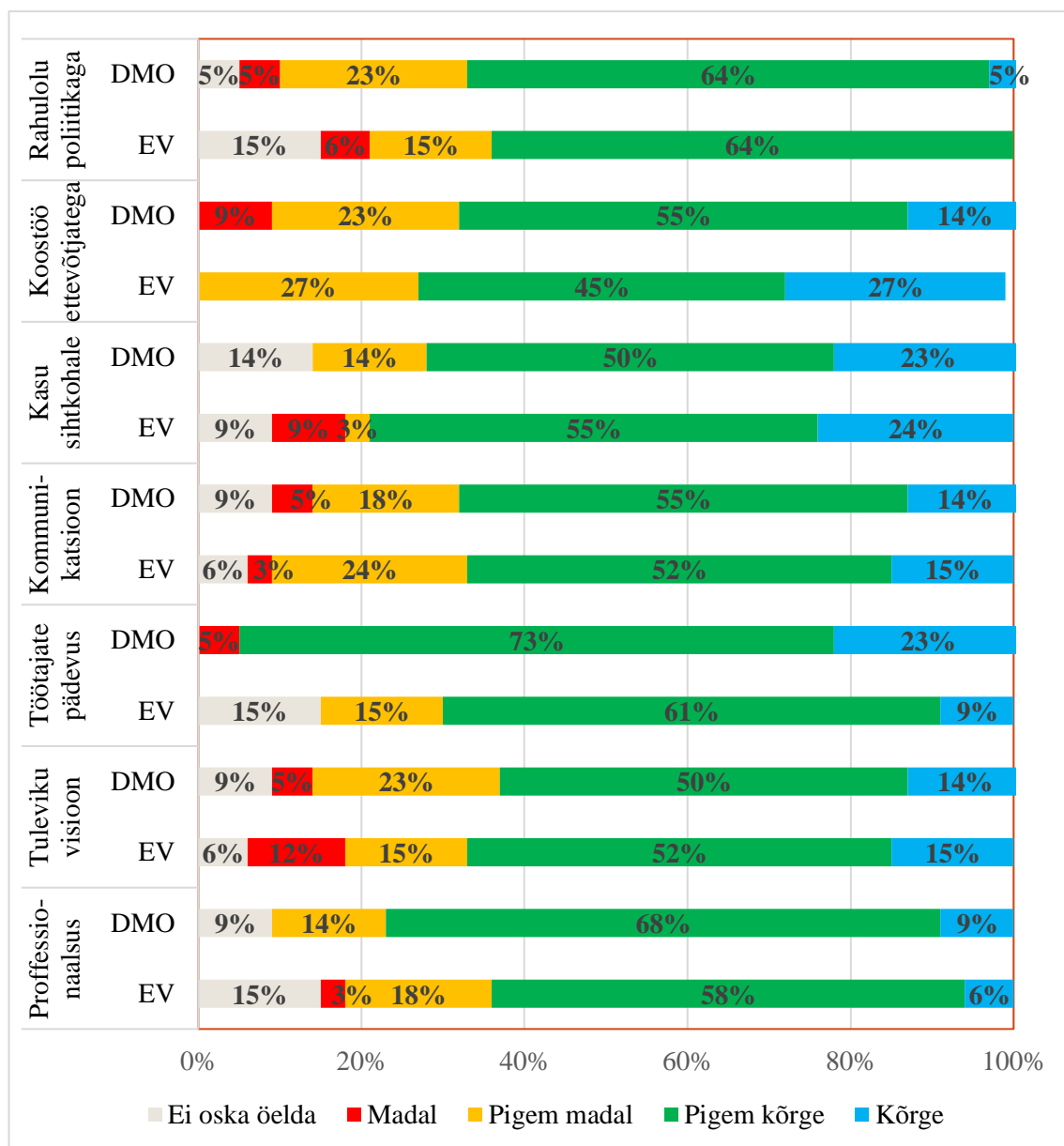


Joonis 9.1. Turistide ja maakonna pindala suhe 2019.a. (autori koostatud, Statistikaamet, 2020a, Rahandusministeerium, 2019 ja lisa 7 alusel)



Joonis 9.2. Turistide ja elanike arvu suhe 2019.a. (autori koostatud, Statistikaamet 2020a, Rahandusministeerium, 2019 ja lisa 7 alusel)

Lisa 10. Ettevõtjate hinnang ja DMOde enesehinnang DMOde võimekusele



DMO n=22, EV n=33

Lisa 11. DMOde ja ettevõtjate eelistused DMOde struktuuri kuulumise ja juhtimise tõhusust mõjutavate kriteeriumide alusel

Kriteerium/struktuur		Ei tea	PPP	KOV	MAK	Leader	Era
Õiguslik alus	DMO	9%	18%	45%	27%	0%	0%
	EV	10%	30%	35%	25%	0%	0%
Erasektori kaasamine	DMO	0%	23%	23%	36%	9%	9%
	EV	9%	39%	9%	39%	3%	0%
Kogukonna kaasamine	DMO	0%	32%	41%	18%	5%	5%
	EV	9%	27%	33%	18%	9%	3%
Strateegiline planeerimine	DMO	0%	14%	36%	45%	5%	0%
	EV	9%	18%	30%	36%	3%	3%
Üldine mõju sihtkohale	DMO	5%	9%	59%	23%	0%	0%
	EV	8%	15%	47%	27%	0%	3%
Teadmiste levitamine	DMO	5%	27%	18%	45%	5%	0%
	EV	9%	39%	0%	43%	9%	0%
Selge roll ja protsessid	DMO	9%	18%	41%	32%	0%	0%
	EV	6%	30%	12%	46%	3%	3%
Läbipaistvus tegevustes	DMO	9%	14%	50%	23%	0%	5%
	EV	10%	27%	30%	29%	0%	3%
Otsustus- ja vastutusvõimekus	DMO	5%	9%	41%	41%	0%	5%
	EV	9%	33%	30%	24%	0%	3%
Inimressursside planeerimine	DMO	5%	14%	50%	32%	0%	0%
	EV	11%	31%	34%	15%	0%	9%
Finantsressursside planeerimine	DMO	9%	14%	55%	23%	0%	0%
	EV	10%	35%	30%	18%	0%	6%
Lisaressursside genereerimine	DMO	10%	13%	27%	45%	5%	0%
	EV	12%	24%	9%	45%	6%	3%
Tegevused sihtkoha ülesed	DMO	23%	14%	18%	41%	6%	5%
	EV	27%	15%	18%	36%	3%	0%
Tegevused liikmete põhised	DMO	14%	36%	9%	5%	14%	23%
	EV	33%	36%	0%	3%	12%	15%
Allikas: autori koostatud,		DMO	n=22,	EV	n=33.		
Roheline markeering on suurim eelistus							

Lisa 12. Eesti DMOde tugevused ja kitsaskohad

DMO tugevused	
DMO enesehinnang (mainitud kordi)	Ettevõtjate hinnang (mainitud kordi)
<ul style="list-style-type: none"> - Pühendunud inimesed, hea meeskonnatunne, turismijuhi pädevus (9); - Maakonna ülese pildi omamine, kursis kohalike oludega (8); - Koostöö EASi, teiste KOVidega, ettevõtjatega (7); - MAKi kuulumine annab suunatuse ettevõtlusele (5); - Olemas suhted ja info (5); - Sihtkoha turundusvõimekus (4); - Finantsvõimekus, OV järjepidev rahastus (2); - Fookus tulemustel (2); - Vähe bürokraatiat (1); - Külustuskeskuse juhtimine (1). 	<ul style="list-style-type: none"> - Kauaaegsete kogemustega DMO töötajad, tubli meeskond (7); - Ettevõtjate ja piirkonna tundmine (5); - Ühisturundus, Facebook turundus (4); - DMO käib messidel (4); - Olemas koht, kus vahetada informatsiooni ja kogemusi (3); - Väike piirkond, ühised tegevused ja suhted (3). - DMO tahe panustada, lennukate ideedega kaasatakse ettevõtjaid (3); - EASi tugi, KOV tugi (2); - Võimekus suunata projektivahendeid piirkonna turismi (2);
DMO kitsaskohad	
DMO enesehinnang (mainitud kordi)	Ettevõtjate hinnang (mainitud kordi)
<ul style="list-style-type: none"> - Inim- ja finantsressursi (sh käibevahendite) piiratus ja eesmärkide tasakaal (suured eesmärgid, vähe ressursse) (12); - Projektipõhised tegevused ja rahastus (6); - Organisatsioonide paljusid ja tegevuste dubleerimine (6); - Strateegia, tegevuskava ja plaanide puudus (6); - Turism on teisejärgulime ja mitteoluline majanduses (4); - DMO eesmärk, liikmelisus ja funktsioonid ebaselged (4); - Vähene infotehnoloogia ja digiturunduse alane võimekus (4); - DMO nõrk turismikompetents (3); - Oskamatus kaasata kogukonda (2); - Motivatsiooni puudus (2); - Erihuvid ja poliitiline sõltuvus (2); - Partnerid nõuavad vähese liikmemaksu eest suuri tegevusi (1). 	<ul style="list-style-type: none"> - Palju dubleerivaid DMOsid, ei tea kelle poole pöörduda (8); - Pikaajalise visiooni, eesmärkide ja plaanide puudus (7); - Puudulik koostöö, sh teiste DMOde ja ettevõtjatega (8), aga ise olen ka passiivne (2); - Koostöövõrgustikuna hea, sihtkoha juhtimine ja turundus nõrk (5). - DMO kaasab „lemmikuid“, äärealade ettevõtjad jäävad kõrvale (4); - Aegunud mõtteviis, asjatundmatus turismimajanduse toimimisest (4); - Uued müügiplatvormid asendavad DMOd (4); - Ressursside ebaoskuslik paigutamine turundusse (3); - DMO on mugav ja passiivne, teeb neid samu vanu tegevusi (3); - Liikmetasuga mudel on aegunud (2); - Ettevõtjate tagasisidet ei võeta arvesse (2); - Ei orienteeruta tulemustele (2)

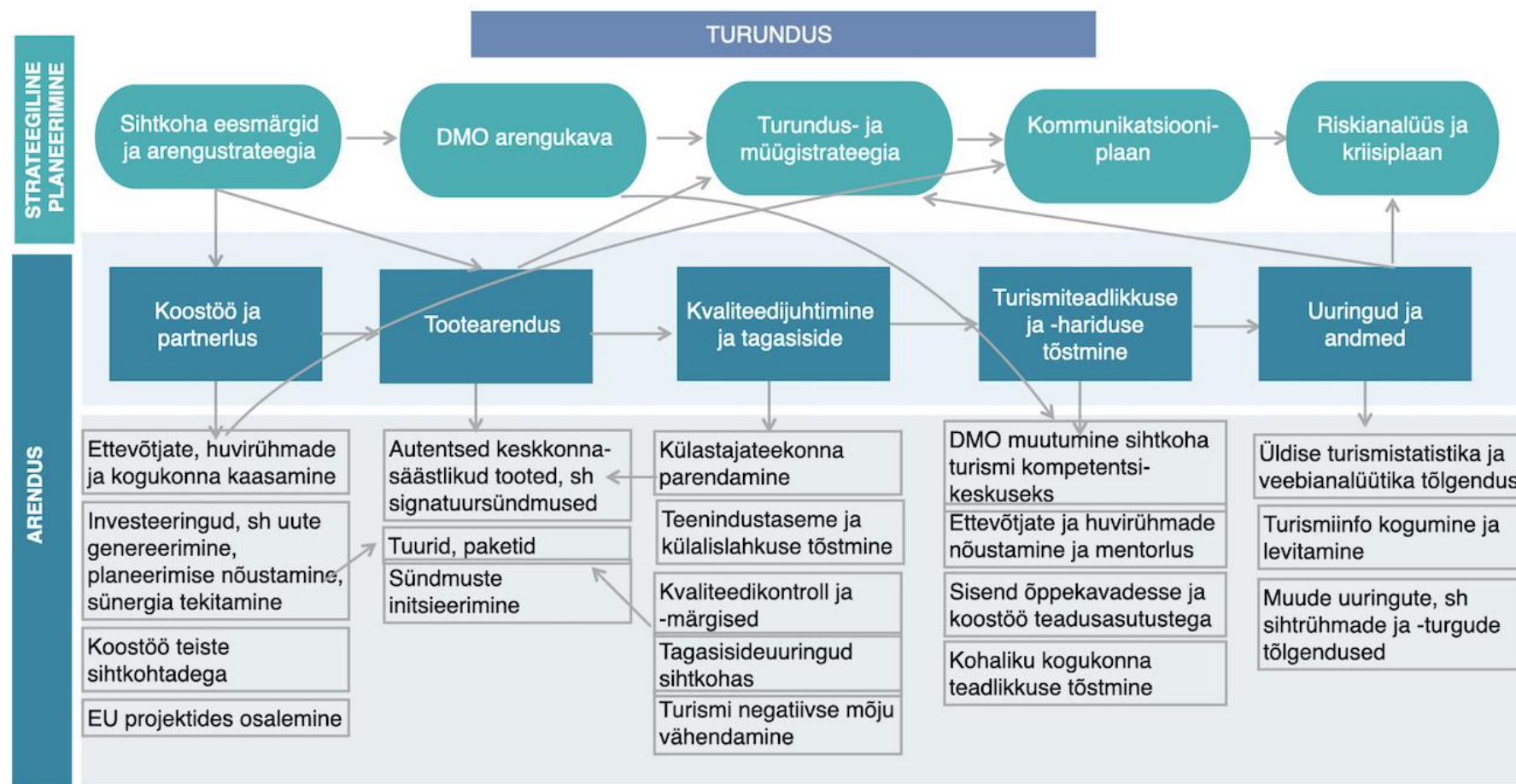
DMO n=22; EV n=33

Lisa 13. Eesti sihtkohtade tugevused ja kitsaskohad

Sihtkohtade tugevused	Sihtkohtade kitsaskohad (mainitud kordi)
<ul style="list-style-type: none"> - Tallinna lähedus (Harjumaa); - Linnapuhkus ja konverentsiturism (Tallinn); - Saarelisus, mere- ja loodusturism, linnuvaatlus (Hiiumaa); - Huvitav ajalugu ja kultuur, kuurortitraditsioonid, seiklusturism, rahvusvahelise potentsiaaliga atraktsioonid (Ida-Virumaa); - Põltsamaa lossiga seotud, jõgi ja sillad, roosid ja rohelus, Kultuuritee (Jõgevamaa); - Romantika, merelisu ja rannad, spaa- ja heaolurism, Matsalu ja Soomaa rahvusparkid, Kihnu saare kultuur (Pärnumaa); - Loodus- ja aktiivne puhkus jõgedel ja Peipsi järvel (Põlvamaa); - Jätkusuutlik ja roheline sihtkoht, spaa- ja looduspuhkus (Saaremaa); - Kultuur, matkaradade võrgustik, sport ja ajaveetmine vabas õhus ja looduses (Tartumaa); - Spordi- ja sündmusturism (Valgamaa); - mini-sihtkohta: Viljandi, Mulgimaa, Võrtsjärv, Soomaa, Sakalamaa (Viljandimaa); - UNESCO pärand: suitsusaun ja seto leelo, kaks kultuuriruumi, sporditurism (Võromaa); - Linnuvaatlus, kultuuriüritused (Läänemaa). 	<ul style="list-style-type: none"> - Madal ettevõtjate aktiivsus ja koostöö (6); - Hooajalisus (8); - Vähenenud, sh maakonnaülene tootearendus, väliturule sobivate iseloomulike, huvitavate ja autentsete toodete puudus (9); - Majutusteenuste kättesaadavus, sh mis mahutaks bussitäie inimesi (3); - Reisimotivatsiooniks oleva tipp-atraktsiooni või -restorani puudus või selle ebaprofessionaalsus ja sobimatus väliturule ehk uue ärimudeli vajadus atraktsioonidele (6); - Liigne sõltuvus äriturismist, - Kogukond ei ole teadlik ega mõista turismi laiemat mõju (3); - Puudulikud ühendused ja ligipääsetavus (4); - Signatuursündmuse puudus (2); - Sihtkoha leitavus veebis on halb, eriti just väliturule (3); - Kesk-Eesti puudulik käsitlemine riigi poolt, sh portaalil puhkaeestis.ee (2); - Mitmete väikeste sihtkohtade ühisosa leidmine ja brändimine (1).

DMO n=22; EV n=33

Lisa 14. Eesti DMOde soovituslik tegevusmodel



SUMMARY

OPERATING MODELS OF DESTINATION MARKETING AND MANAGEMENT ORGANISATIONS: THE CASE OF ESTONIA

Anneli Haabu

Tourism is the third largest export category in the world, with its revenues affecting the economy, benefiting businesses, creating jobs, and driving regional cooperation. Tourist destinations, as a major motivation for travelling, are affected by the socio-cultural, environmental, and economic impact of tourists (Hristov, 2015, p. 221). Therefore, their management is important issue in the context of tourism economy (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010, p. 573). Strategic destination management through Destination Management Organisations (DMOs) requires a comprehensive system of activities for increasing competitiveness (Borzyszkowski, 2015, p. 57). Hence, the operational model of DMOs must be based on the trends of the tourism industry and create value for companies, stakeholders, and the organisation itself.

The specific objective of the master's thesis is finding the operational models that DMOs can apply in the management of tourist destinations.

Estonian tourism management can be characterised as an environment with many organisations and duplicative activities. About 40 location-based DMOs are understaffed, operate within the county, do not follow the logic of customer journey, and are primarily involved in marketing. There is no division of responsibilities and roles, which causes DMOs to duplicate activities and compete for common sources of funding. The strategic goal of the Estonian Tourism Programme 2021–2024 is to ensure that the destinations of Estonia are distinctive and strategically managed, which requires the strengthening of DMOs and the transition to cooperation and action models reducing market failures (Anton, 2019). The geographical distribution of Estonian tourism regions, the functions

of DMOs, and the activities offered must be reformed (conversation with Margus Sameli, 18.09.2019).

The aim of the master's thesis is to make proposals to the Estonian Tourist Board (ETB) and other tourism-related parties for ensuring an optimal geographical distribution of DMOs and implementing possible operating models in managing destinations in Estonia. Based on the above, the questions of the thesis are the following:

1. What is the geographical distribution supporting the management of Estonia as a tourist destination?
2. What kind of operating models must Estonian tourism destination management organisations implement and how?

Previous studies have reported that a DMO must effectively coordinate three logics in destination management: the territorial logic due to the specifics of the public sector, the business logic specific to entrepreneurs, and the visitor experience logic (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2014, p. 405). Destination management is the process of converting various inputs (resources, assets) into valuable outputs through DMO activities, such as services, products, routes, or packages (Robinson, 2012, p. 55, 152). The development of the destination depends on the efficiency and capacity of the DMO as an organisation, which is influenced by the legal basis, the ability to generate resources, or the decision-making power over resources. DMOs can be part of different structures, which also have different effects on work organisation, staffing, resources, cooperation, and, consequently, operating models. (Considine, 2008, p. 20–25)

Based on the analysis of tourism indicators, it is possible to assess the need for DMOs and their optimal distribution at the destination, and, if necessary, to plan mergers of or structural changes to duplicating organisations. The two main areas of activity of DMOs are outbound destination marketing and development of the internal environment or destination (Presenza, Sheehan, & Ritchie, 2005, p. 2). The theory focused on the parts of the operating model needed for developing the destination's internal environment and reducing market failures, such as strategic planning, cooperation and partnership, product development, investment initiation, quality management, improving tourism awareness, and research and data interpretation.

To fulfil the aim of the thesis, a research was conducted in the period between 17 February and 30 March 2020, utilising three methods to collect data. First, an internet and document analysis was performed to determine the possible optimal geographical distribution of DMOs on the basis of statistical data. From the statistical data, overnight statistics were compared with the area and local population of the regions, mobile positioning data on visitor mobility, and the concentration of tourism enterprises in the regions.

The second part of the study was an online survey to explore the views of DMOs and tourism enterprises concerning the structure, effective governance, and operating models of DMOs. The sample consisted of 39 DMOs and 45 tourism companies. Thirdly, a focus group interview was conducted with the experts of the ETB to obtain feedback from industry experts on the results of both the survey and the document analysis. The research tools were compiled based on the topics covered in the theory. Statistical analysis and content analysis were used as data analysis methods.

In response to the first question, it became clear that the optimal distribution of Estonian DMOs can be based on the number of overnight stays of 300,000 per year, the ratio between the number of tourists, the area of destinations, and the population, concentration of tourism companies at the destination, and visitor routes. The proposal for the optimal distribution of DMOs consisted of eight regions where tourism development activities could be concentrated in one capable organisation located in the centre of the region. At the same time, jobs must be preserved and brands and regions based on Estonia's cultural and natural heritage must be prioritised. There is also a need to differentiate DMOs, either based on the specifics of the destination or other competencies, to provide added value to the general model of destination management in Estonia.

The second research question first looked at the criteria of effective management and found that DMOs and entrepreneurs prefer the structure and organisation model of local governments or county development centres, while state tourism specialists prefer the public and private partnership model. The appropriate structural model for each region depends on the stage of development and the current situation of the destination; however, to avoid prioritising the interests of one county or municipality, county development centres or the structure of public-private partnerships could be preferred.

Secondly was concluded that a change of mind-set is taking place and that the transition of DMOs from marketing to comprehensive destination management is a logical process. Estonian entrepreneurs and DMOs are of the same opinion that the priorities of DMOs in destination management are, in addition to marketing and sales, activities related to development and market failures, i.e. strategic planning, cooperation and partnership, and product development. Strategic documents, such as the destination development strategy, marketing and sales strategy, communication and crisis plan, and the organisation's development plan, are a prerequisite for all DMO activities and the relations between them. A DMO must play a more active role in initiating tourism investments and creating synergies between existing investment objects. In order to ensure the sustainable development of destinations and the successful implementation of DMOs operating models, the ETB can develop framework conditions for the establishment of DMOs, their main activities and financing, result indicators, as well as a motivation package for grants.

The limitation of the master's thesis was the emergency situation due to the COVID-19 virus pandemic in Estonia and around the world during the research and analysis of the results. As a result, both DMOs and businesses were aware of the business risks posed by the virus and only a modest number of respondents filled in the questionnaire. It was also not possible to include all planned participants in the focus group interview.

Nevertheless, due to the crisis, it is especially timely to develop new management and operational models for DMOs that would involve the state, the private and public sectors, and local communities. This will allow transition of the tourism industry to more resource-efficient business models, while increasing the competitiveness of destinations. The author recommends that the ETB prepare a risk analysis and crisis management plan, which can also be used as a basis for DMOs at the local level by adding their specifics.

The aim of the thesis was fulfilled. The proposals and recommendations may be useful not only to the ETB and the managers of the destination, but also to all tourism-related parties, local governments, or tourism schools. The subjects of the following research include the author's study of the financing model and performance of DMOs and its indicators.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anneli Haabu,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Turismisihtkohtade arendus- ja turundusorganisatsioonide tegevusmudelid sihtkoha juhtimisel Eesti näitel”,

mille juhendaja on Tatjana Koor, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Anneli Haabu

20.05.2020